

## رهبری اخلاقی و بررسی تاثیر ابعاد آن بر تعهد سازمانی

محمد دوستار\* - محمودرضا مستقیمی\*\* - محمد اسماعیل زاده\*\*\*

(تاریخ دریافت: ۹۴/۶/۲۸ - تاریخ پذیرش: ۹۴/۸/۲۴)

### چکیده

تعهد سازمانی به عنوان یکی از متغیرهای مهم سازمانی می‌تواند تحت تأثیر سبک‌های مختلف رهبران سازمان و نحوه برخورد آن‌ها باشد. هدف این مقاله بررسی تأثیرات رهبری اخلاقی بر روی ابعاد مختلف تعهد سازمانی است. از این رو، ابتدا متغیرهای رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی و ابعاد آن را تشریح نمودیم. سپس به جمع‌آوری داده از جامعه مورد نظر پرداختیم. سپس با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، ابعاد متغیرهای رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی را بررسی نمودیم که با توجه به نتایج تحلیل‌ها سه بعد برای هر متغیر تعیین شد. ابعاد رهبری اخلاقی شامل اخلاق و انصاف، شفاف‌سازی نقش و تسهیم قدرت ابعاد تعهد سازمانی شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است. سپس با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و با کمک نرم‌افزار AMOS فرضیه‌های مطرح شده را بررسی کردیم. نتایج نشان می‌دهد که بعد شفاف‌سازی نقش فقط بر روی تعهد عاطفی، بعد انصاف و اخلاق بر تعهد عاطفی و تعهد هنجاری و بعد تسهیم قدرت بر روی هر سه بعد تعهد سازمانی تأثیرگذار است.

واژگان کلیدی: تعهد سازمانی، رهبری اخلاقی، سبک رهبری، تحلیل

عاملی

\* استادیار، گروه مدیریت دانشگاه گیلان

\*\* استادیار، گروه مدیریت دانشگاه گیلان

\*\*\* دانشجوی دکتری سیاست‌گذاری علم و فناوری دانشگاه علم و صنعت (نویسنده مسئول)

## مقدمه

تعهد سازمانی یکی از متداول‌ترین موضوعات بررسی شده در سازمان‌هاست و تعاریف مختلفی از آن ارائه شده است. رهبران به دلیل تأثیرات ویژه‌ای که بر رفتار پیروانشان دارند در آثار مدیریت بسیار مورد توجه قرار گرفته‌اند. سبک‌ها و ویژگی‌های مختلفی برای رهبران اثربخش ذکر شده است. در برخی از سبک‌های رهبری، اخلاق‌مداری به عنوان یکی از ویژگی‌های مهم ذکر شده است. رهبری اخلاقی به عنوان یک سبک مستقل رهبری موضوع نسبتاً جدیدی است که هنوز تمامی ابعاد آن به طور کامل مورد مطالعه قرار نگرفته است. در توضیح اخلاق‌مداری رهبران، عنوان شده است که رهبران در هنگام تصمیم‌گیری نباید تنها به منافع خود توجه نمایند بلکه باید از نتایج تصمیم روی تمامی افراد آگاهی یابند (Stansbury, 2009). در آثار مختلف ویژگی‌های مختلفی را برای رهبری اخلاقی بر شمرده‌اند. برخی از این ویژگی‌ها عبارتند از رفتار منصفانه، صداقت، همراهی با پیروان و غیره. با توجه به این ویژگی‌ها انتظار می‌رود که ویژگی‌های شناسایی شده برای رهبری اخلاقی تأثیرات مثبتی بر گرایش‌ها و رفتارهای کارکنان داشته باشند. اما هنوز هم شواهد تجربی در مورد آثار و نتایج رهبری اخلاقی محدود است (Kalshoven and Den Hartog, 2009). به دلیل تأثیرات ویژه‌ای که رفتار رهبران بر رفتار پیروان دارد توجه و مطالعات سبک‌هایی که رهبران از آن استفاده می‌کنند و همچنین مطالعه رفتار رهبران بسیار حائز اهمیت است زیرا با مطالعه رفتار رهبران می‌توان تأثیرات احتمالی آن را بر سایر متغیرهای سازمانی مشخص نمود و با کنترل آن سایر متغیرهای سازمانی را تحت تأثیر قرار داد. با توجه به لزوم بررسی رهبری اخلاقی به عنوان یکی از سبک‌های رهبری و همچنین به عنوان عامل اثرگذار بر متغیرهای سازمانی مانند تعهد سازمانی، در این مقاله سعی می‌کنیم که به بررسی این تأثیرات در تمامی ابعاد متغیرهای رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی بپردازیم تا نتیجه جامع و کاملی از تأثیرات هر یک از ابعاد رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی ارایه دهیم. با مشخص شدن تأثیرات هر یک از ابعاد رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی می‌توان مشخص نمود که با توجه به میزان مطابقت رفتار رهبر با ابعاد رهبری اخلاقی، چگونه رهبران سازمان‌ها با رفتار خود می‌توانند بر تعهد سازمانی کارکنان خود تأثیرگذار باشند. و اینکه رهبران چگونه می‌توانند با تغییر در رفتار خود بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار باشند.

از این‌رو در این تحقیق سعی داریم تا با استناد به سه بعد ارائه شده توسط دی هوق و دن هارتوگ، برای رهبری اخلاقی که عبارتند از اخلاق‌مداری، شفاف‌سازی نقش و تسهیم

قدرت (De Hoogh and Den Hartog, 2008) آثار و نتایج آن را بر ابعاد سه گانه آلن و میر برای تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) بررسی نماییم (Allen and Meyer, 1990). بنابر این در بخش اول مقاله به تشریح رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی و همچنین ابعاد هر یک از آنها می پردازیم. در ادامه با توجه به مرور ادبیات موضوع به ارایه فرضیات می پردازیم. سپس با توجه به داده های جمع آوری شده از جامعه مورد نظر ضمن تشریح روش مورد استفاده برای تحلیل داده ها به تجزیه و تحلیل داده می پردازیم. و در نهایت فرضیه های تحقیق را آزمون نموده و نتایج تحلیل ها را ارائه می دهیم.

### پیشینه پژوهش

#### پیشینه نظری

تعهد سازمانی یکی از متداول ترین موضوعات بررسی شده در سازمان ها می باشد که تفاسیر مختلفی از آن ارائه شده است. پورتر<sup>۱</sup> و سایرین (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را به صورت همانندسازی انگیزه های کارکنان با ارزش های سازمانی و تمایل آنها برای ماندن در سازمان تعریف نمودند (Porter, et al. 2004). اریلی و چاتمن<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) تعهد سازمانی را از منظر تعلق روانی بررسی و معتقد بودند که «تعهد سازمانی منعکس کننده میزان درونی سازی یا پذیرش ویژگی ها یا دیدگاه های سازمانی توسط کارکنان» (O'Reilly and Chatman, 1986). آلن و میر<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) عنوان نموده اند که این ابعاد نمی توانند به طور کامل مبین مفهوم تعهد سازمانی باشند و در نتیجه مدل سه بعدی تعهد سازمانی را ارائه نمودند که متشکل از تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری بوده و به طور گسترده ای مورد پذیرش محققان قرار گرفته است (Allen and Meyer, 1990). میر و آلن (۱۹۹۱) تعهد عاطفی را به صورت تعلق عاطفی به سازمان، یکی شدن با آن و پایبندی به سازمان و اهداف آن تعریف نموده اند (Meyer and Allen, 1991). از بین ابعاد سه گانه تعهد، تعهد عاطفی بیشترین ارتباط را با رفتارهای مثبت کارکنان داشته است (Meyer, et al. 2002). کسانی که تعهد عاطفی به سازمان دارند به این دلیل در سازمان می مانند که اهداف شخصی خود را همراستا با اهداف و ارزش های سازمان می دانند. میر و آلن (۱۹۹۷) تعهد مستمر را به صورت «آگاهی از هزینه های ناشی از ترک سازمان» تعریف نموده اند. در تعهد مستمر وابستگی فرد به سازمان بر مبنای ارزیابی اقتصادی از منافع حاصل می باشد بدین معنی که ترک سازمان ریسک های اقتصادی برای فرد به همراه دارد (Beck and Wilson, 2000). تعهد مستمر

1. Porter
2. O'Reilly and Chatman
3. Allen and Meyer

زمانی حداکثر خواهد بود که گزینه‌های جایگزین برای فرد حداقل باشند زیرا فرد در مواجهه با جایگزین‌های بهتر، سازمان را ترک خواهد نمود (Wasti, 2003). آخرین بعد مدل سه مؤلفه‌ای، تعهد هنجاری است که به صورت «احساس وظیفه برای ادامه فعالیت در سازمان» تعریف می‌شود (Meyer and Allen, 1991). در این بعد از تعهد، باورهای هنجاری درونی سازی شده افراد را ملزم به ماندن در سازمان می‌سازد. افراد دارای تعهد هنجاری، ماندن در سازمان را صرف نظر از اینکه سازمان در طی سال‌ها چه میزان جایگاه یا رضایت شغلی او را ارتقاء داده‌است، به لحاظ اخلاقی درست می‌دانند (Iverson and Buttigieg, 1999).

در آثار مدیریت حساسیت خاصی روی رهبران و ویژگی‌های رفتاری آن‌ها وجود دارد. به‌طوریکه خصوصیات و سبک‌های مختلفی برای رفتار رهبران ذکر شده‌است و آثار و نتایج هر یک از این سبک‌ها بر کارکنان و کل سازمان مورد بررسی قرار گرفته‌است. سبک‌های رهبری سنتی مبتنی بر مدل سلسله‌مراتبی بود که در آن قدرت در بالای سازمان قرار داشت، دستورات از بالا به پایین دیکته می‌شد و پیروان در سطوح پایین‌تر به منزله یک عضو سازمانی ملزم به پیروی از دستورات بودند. از این رو، سبک‌های سنتی رهبری برای هماهنگ شدن با تغییرات، کارایی خود را از دست داده‌اند (زاهدی، ابراهیم‌پور، خلیلی، ۱۳۹۲). یکی از رویکردهای جدید رهبری که بسیار مورد توجه قرار گرفته و ضعف‌ها و مشکلات مدل‌های سنتی رهبری را برطرف نموده، رویکرد رهبری اخلاقی است. پیش‌تر نیز جنبه‌های اخلاقی رفتار رهبران در سبک‌های مختلف مدنظر قرار می‌گرفت اما در دهه پایانی قرن بیستم به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده‌است (نصر اصفهانی، غضنفری و عامری نسب، ۱۳۹۲). در ابتدا پژوهشگرانی که به جوانب اخلاقی رفتار رهبری توجه داشتند، آن را به صورت تنش بین خودخواهی و دیگرخواهی مطرح نمودند (Turner et al., 2002). به‌عنوان مثال کانونگو (۲۰۰۱) عنوان می‌نماید که رهبر برای اینکه یک رهبر اخلاقی تلقی شود باید اقدامات یا رفتارهای شایسته‌ای بروز دهد که به دیگران نفع می‌رساند و باید از اقدامات یا رفتارهای زیان‌آوری که به دیگران آسیب می‌رساند پرهیز کند (Kanungo, 2001). اکثر محققان رهبری اخلاقی را به صورت کشمکش بین انگیزه‌های خودخواهانه و دیگرخواهانه تعریف نموده‌اند و عنوان نموده‌اند که یک رهبر اخلاقی توسط مجموعه‌ای از باورهای پذیرفته شده و قضاوت‌های صحیح به‌جای منفعت‌طلبی شخصی عمل می‌نماید (Turner et al., 2002).

اما اخیراً رهبری اخلاقی به‌عنوان یک سبک مستقل مطرح شده‌است. براون، تروینو و

هریسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) از نخستین کسانی بودند که رهبری اخلاقی را به عنوان یک سبک مستقل در نظر گرفتند. آنها با استناد به نظریه یادگیری اجتماعی<sup>۲</sup>، رهبری اخلاقی را به صورت «نمود رفتار مناسب به لحاظ هنجاری در اعمال شخصی و روابط میان فردی و ترغیب چنین رفتارهایی در پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه، تشویق و تصمیم گیری» تعریف نمودند. طبق تعریف آنها، رهبران اخلاقی از ارتباطات، پاداش و تنبیه و همچنین الگوسازی رفتارهای مطلوب برای ترغیب زیردستان برای بروز رفتار اخلاقی استفاده می کنند (Brown, Treviño and Harrison, 2005).

براون و همکارانش (۲۰۰۵) رهبری اخلاقی را تک بعدی در نظر گرفته و رفتارهای مختلفی را برای یک رهبر اخلاقی برشمردند. آنها رهبران اخلاقی را صادق، قابل اعتماد، منصف و با ملاحظه دانستند. دی هوق و دن هارتوگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) عنوان نمودند که هر یک از این رفتارهای اخلاقی رهبران با یکدیگر متفاوتند و ممکن است تأثیرات متفاوتی داشته باشند. از این رو آنها با استناد به ویژگی های ارائه شده توسط براون و سایرین و پژوهش های پیشین سه بعد را برای رهبری اخلاقی در نظر گرفتند.

در بعد اول یا اخلاق مداری و انصاف، عنوان می شود که چنین رهبرانی تصمیماتی اصولی و منصفانه اتخاذ می کنند و در محیط کار عدالت برپا می نمایند. در بعد دوم که شفافیت در نقش نامیده می شود بیان می گردد که رهبران اخلاقی به صورت شفاف عمل می کنند، ارتباطات باز ایجاد می نمایند و پیروان را به رفتار اخلاقی ترغیب و تشویق می کنند. در بعد سوم که بعد تسهیم قدرت می باشد، رهبران اخلاقی در تصمیم گیری ها به زیردستان خود اجازه اظهار نظر داده و به ایده ها و نگرانی های آنها گوش می دهند (De Hoogh and Den Hartog, 2008).

به گفته کالن<sup>۴</sup> و سایرین (۲۰۰۳) در نتیجه در پیش گرفتن رهبری اخلاقی، جو اخلاقی در سازمان حاکم می گردد. جو اخلاقی نوعی جو سازمانی است که منعکس کننده در پیش گرفتن رویه ها، سیاست ها و اقداماتی با نتایج اخلاقی در سازمان می باشد. چنین جوی زمانی ایجاد می شود که اعضای سازمان باور داشته باشند که استانداردها یا هنجارهای اخلاقی برای تصمیم گیری در سازمان وجود دارد. وجود این جو بر گرایش های افراد نسبت به شغل و سازمانشان من جمله رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر خواهد گذاشت

1. Brown, Treviño and Harrison
2. Social learning theory
3. De Hoogh and Den Hartog
4. Cullen

(Cullen, Parboteeah and Victor, 2005). براون و سایرین (۲۰۰۵) عوامل تعیین کننده و نتایج رهبری اخلاقی را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها ویژگی‌های فردی رهبر (نظیر پیروی از وجدان، استدلال اخلاقی) و متغیرهای موقعیتی (نظیر نقش پذیری و محیط اخلاقی) را به عنوان پیش‌بینی کننده رهبری اخلاقی و متغیرهای تصمیم‌گیری اخلاقی پیروان، رفتار نوع‌دوستانه، رضایت، انگیزش و تعهد آن‌ها را از نتایج آن دانستند. طبق تحلیل آن‌ها زمانیکه کارکنان در محیطی فعالیت نمایند که با رفتارهای اخلاقی، صداقت و اهمیت دادن به سایرین و عدالت میان فردی همراه است، رضایت شغلی بالاتر و تعهد بیشتری به سازمانشان دارند (Brown, Treviño and Harrison, 2005). ژو<sup>۱</sup> و سایرین (۲۰۰۴) به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان پرداختند. آن‌ها یک مدل مفهومی را ارائه نمودند که در آن متغیرهای احساس روانی اختیار و اطمینان به رفتار رهبر به عنوان متغیرهای میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی کارکنان مطرح گردید. اما آن‌ها شواهد تجربی در رابطه با کارشان ارائه ندادند (Zhu, May and Avolio, 2004). پژوهشگران زیادی بروز تعهد سازمانی در کارکنان را به عنوان یکی از نتایج رهبری اخلاقی ذکر نموده‌اند (Neubert, et al. 2009؛ Kim and Brymer, 2011؛ Ponnun and Tennakoon, 2009). اما این پژوهش‌ها اغلب رهبری اخلاقی را تک‌بعدی در نظر گرفته و تأثیر جوانب مختلف آن را بررسی ننموده‌اند. از این رو در این پژوهش ما با استناد به ابعاد ارائه شده توسط دی هوق و دن هارتوگ، رابطه بین ابعاد مختلف رهبری اخلاقی (انصاف و اخلاق‌مداری، شفافیت نقش و تسهیم قدرت را با ابعاد مختلف تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر) مورد بررسی قرار می‌دهیم تا نتیجه هر یک از ابعاد به صورت مستقل تشریح گردد.

### پیشینه تجربی

در زمینه تأثیر رابطه رهبری اخلاقی با متغیرهای مختلف سازمانی پژوهش‌های داخلی و خارجی مختلفی صورت گرفته است. این پژوهش‌ها در محیط‌ها و شرایط سازمانی مختلفی انجام شده‌اند. در ادامه برخی از این پژوهش‌ها که نزدیک‌ترین ارتباط را با پژوهش ما داشته‌اند عنوان خواهند شد:

عباس‌زاده و بوداچی (۱۳۹۳) در پژوهشی که در جامعه آماری کارکنان دانشگاه تبریز به انجام رسید، تأثیر رهبری اخلاق را بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی بررسی کردند. آن‌ها با استخراج ابعاد رهبری اخلاقی از پژوهش‌های دن هارتوگ و دی‌هاق (۲۰۱۰) و براون

(۲۰۰۴) تأثیر چهار بعد انصاف، تسهیم قدرت، وضوح نقش و هدایت اخلاقی را بر ظرفیت انطباق پذیری مورد مطالعه قرار دادند. نتایج تحلیل رگرسیون انجام شده نشان داد که سه بعد انصاف، وضوح نقش و هدایت اخلاقی تأثیر معناداری بر ظرفیت انطباق پذیری کارکنان دارد (عباس زاده و بوداقتی، ۱۳۹۳).

نئوبرت<sup>۱</sup> و سایرین (۲۰۰۹) رابطه رهبری اخلاقی و رضایت شغلی و تعهد عاطفی کارکنان را مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها عنوان نمودند که مدیران از طریق رهبری اخلاقی می‌توانند جو اخلاقی ایجاد نمایند که بر شکوفایی گرایش‌های مطلوب در کارکنان از قبیل رضایت شغلی و تعهد عاطفی تأثیر می‌گذارد. نتایج آن‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی دارای تأثیر مستقیم و غیر مستقیم بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی کارکنان است. تأثیر غیرمستقیم به واسطه شکل‌گیری جو اخلاقی ایجاد می‌گردد که به نوبه خود به رضایت شغلی بالاتر و تعهد عاطفی بیشتر در کارکنان می‌انجامد (Neubert, et al. 2009).

کیم و بریمر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) تأثیر رهبری اخلاقی را بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی مدیران میانی و سپس تأثیر آن‌ها را بر نتایج رفتاری مدیران از قبیل تلاش مضاعف و قصد خروج از سازمان مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها تحلیل تجربی خود را در ۳۰ هتل انجام داده و ۳۲۴ مدیر میانی در بررسی آن‌ها شرکت نمودند. مطالعه آن‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران ارشد رابطه مثبتی با رضایت شغلی و تعهد عاطفی مدیران میانی دارد اما رضایت شغلی الزاماً به تمایل آن‌ها برای تلاش مضاعف منجر نمی‌گردد. رابطه مثبت بین تلاش مضاعف مدیران و عملکرد رقابتی هتل نیز تأیید گردید (Kim and Brymer, 2011).

انور<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) رابطه بین رهبری اخلاقی سرپرستان و رفتار شهروندی سازمانی را از طریق نقش میانجی تعهد عاطفی مورد بررسی قرار دادند. برای این مطالعه ۲۸۱ پاسخ‌دهنده از شرکت‌های بانکی و بیمه‌ای مالزی مورد بررسی قرار گرفتند. تحلیل همبستگی، رابطه مثبت بین رهبری اخلاقی سرپرستان و رفتار شهروندی سازمانی را تأیید نمود. همچنین تأثیر تعهد عاطفی به عنوان متغیر میانجی این رابطه تأیید گردید (Anwar et al., 2012).

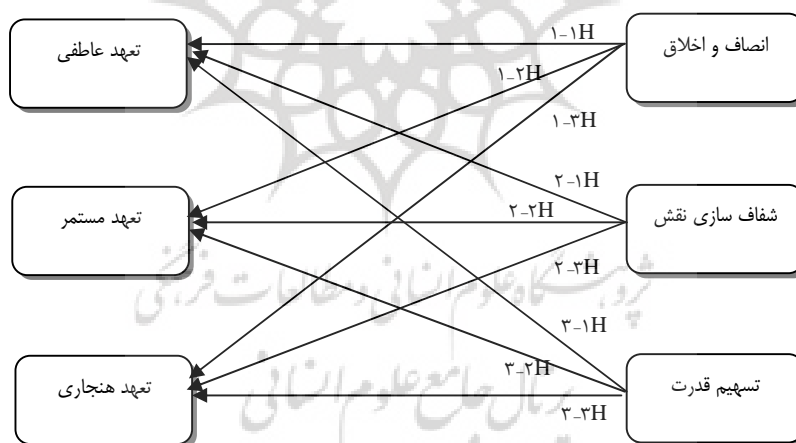
پونو و تناکون<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) ارتباط بین رفتار رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان را بررسی نمودند. آن‌ها در این راستا تأثیر رهبری اخلاقی را بر نتایج نگرش کارکنان از قبیل تعهد سازمانی و اعتماد به رهبران مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه از داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۷۲ مدیر

1. Neubert
2. Kim and Brymer
3. Anwar
4. Ponnu and Tennakoon

سطح میانی در سازمان‌های مالزی استفاده نمود. نتایج این مطالعه وجود تأثیر مثبت رهبری اخلاقی را بر تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان به رهبر تأیید نمود (Ponnu and Tennakoon, 2009).  
 گوسل و توکماک<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی، اعتماد سازمانی، تعهد عاطفی و رضایت شغلی در یکی از دانشگاه‌های خصوصی در ترکیه پرداختند و داده‌های جمع‌آوری شده را با روش‌های تحلیل آماری مورد بررسی قرار دادند. نتایج آن‌ها نشان داد که رابطه مثبتی بین رهبری اخلاقی، اعتماد سازمانی، تعهد عاطفی و رضایت شغلی وجود دارد (Gucel and Tokmak, 2012).

### مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

با توجه به تحقیقات دی هوق و دن هارتوگ سه بعد برای رهبری اخلاقی در نظر گرفته شده‌است که این ابعاد شامل انصاف و اخلاق، شفافیت نقش و تسهیم قدرت می‌باشد (De Hoogh and Den Hartog, 2008). همچنین با توجه به مطالعه آلن و میر در زمینه تعهد سازمانی و دسته‌بندی آن‌ها تعهد سازمانی را می‌توان شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری دانست (Meyer and Allen, 2004).



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (محقق ساخته)

با توجه به متفاوت بودن انگیزه کارکنان در بروز رفتار تعهد سازمانی در هر یک از ابعاد



و همچنین متفاوت بودن ابعاد رهبری اخلاقی این پژوهش قصد دارد که تاثیرات هر یک از ابعاد رهبری اخلاقی را بر ابعاد تعهد سازمانی به صورت مستقل مورد بررسی قرار دهد. از این رو فرضیه‌های اصلی تحقیق با توجه به مرورد ادبیات موضوع به شرح زیر بیان می‌گردد.  
H1: رهبری اخلاقی بر تعهد سازمانی تاثیر گذار است.

برای اندازه‌گیری فرضیه اصلی و همچنین بررسی دقیق‌تر و مستقل ابعاد متغیرهای رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی فرضیه اصلی را در قالب ۹ فرضیه فرعی زیر مورد بررسی قرار می‌دهیم.

- H1-۱: انصاف و اخلاق بر تعهد عاطفی H2-۲: انصاف و اخلاق بر تعهد مستمر تاثیر گذار است.  
تاثیر گذار است.  
H1-۳: انصاف و اخلاق بر تعهد هنجاری H2-۱: شفاف‌سازی نقش بر تعهد عاطفی تاثیر گذار است.  
تاثیر گذار است.  
H2-۲: شفاف‌سازی نقش بر تعهد مستمر H2-۳: شفاف‌سازی نقش بر تعهد هنجاری تاثیر گذار است.  
تاثیر گذار است.  
H3-۱: تسهیم قدرت بر تعهد عاطفی H3-۲: تسهیم قدرت بر تعهد مستمر تاثیر گذار است.  
تاثیر گذار است.  
H3-۳: تسهیم قدرت بر تعهد هنجاری تاثیر گذار است.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، علی (پس از وقوع) است. جامعه تحقیق حاضر کارکنان دانشگاه گیلان می‌باشد که شامل کارمندان هیئت علمی و غیر هیئت علمی است. به علت گسترده بودن جامعه مورد نظر از روش نمونه‌گیری گروهی استفاده شد. تعداد کل کارمندان جامعه ۷۷۲ نفر بود که با توجه فرمول نمونه‌گیری کوکران و با سطح اطمینان ۹۵ درصد تعداد ۲۵۷ نمونه گرفته شد که از این تعداد، ۱۱۱ نفر کارمند غیر هیئت علمی و ۱۴۶ نفر کارمند هیئت علمی می‌باشد. با توجه به حجم نمونه تعداد ۲۸۵ پرسش‌نامه توزیع گردید که از این تعداد ۲۷۰ پرسش‌نامه بازگشت داده شد. تعداد ۱۳ پرسش‌نامه غیر قابل استفاده بود. در نهایت ۲۵۷ پرسش‌نامه صحیح مورد استفاده قرار گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه بود که با مطالعه ادبیات موضوع ۲ پرسش‌نامه طراحی گردید. پرسش‌نامه اول مربوط به رهبری اخلاقی با ۱۶ سوال پرسش‌نامه دوم مربوط

به تعهد سازمانی با ۲۳ سوال که از پرسش نامه آلن و میر (۲۰۰۴) استفاده شد. اعتبار محتوایی پرسش نامه با نظرسنجی از اساتید و خبرگان انجام شد. پایایی آن نیز پس از انجام پیش آزمون (تعداد ۳۰ پرسشنامه) و حذف ۳ سنجه از پرسش نامه رهبری اخلاقی و ۵ سنجه از پرسش نامه تعهد سازمانی بعد از پیش آزمون، میزان ضریب آلفای کرونباخ برای سوال های رهبری اخلاقی ۹۲ درصد برای سوال های تعهد سازمانی ۹۰ درصد محاسبه شد.

جدول ۱. پایایی پرسش نامه ها

منبع	آلفای کرونباخ (درصد)	برچسب سنجه ها	سازه	نام سازه ها	متغیر
(دی هاق و دن هارتوگ، ۲۰۰۸)	88	EA1-EA4	EA	اخلاق مداری و انصاف	رهبری اخلاقی
	94	SH_N1-SH_N4	SH_N	شفاف سازی نقش	
	91	T_GH1-T_GH5	T_GH	تسهیم قدرت	
(میر و آلن، ۲۰۰۴)	91	TA1-TA6	TA	تعهد عاطفی	تعهد سازمانی
	84	TM1-TM7	TM	تعهد مستمر	
	90	TH1-TH5	TH	تعهد هنجاری	

به منظور شناخت متغیرهای پنهان رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی از تحلیل عاملی اکتشافی، روش مولفه های اصلی<sup>۱</sup> و چرخش ماتریس عامل ها به روش ایکواماکس<sup>۲</sup> با استفاده از نرم افزار آماری SPSS استفاده شد. سپس تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از فن تحلیل مسیر در نرم افزار AMOS انجام گرفت.

### تجزیه و تحلیل داده ها

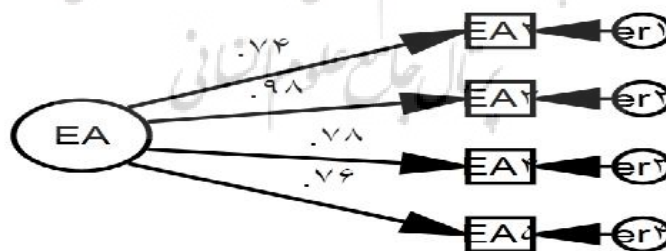
#### تحلیل عاملی سوالات سکوت سازمانی

1. Principal components
2. equamax

به منظور شناخت متغیرهای پنهان (مکنون) تحلیل عاملی اکتشافی بر روی سوالات رهبری اخلاقی انجام گرفت. در تحلیل عاملی مرتبه اول در مجموع ۳ عامل شناسایی شدند. سوال‌ها با توجه به بارهای عاملی و منطق طراحی آن‌ها، عامل‌های انصاف و اخلاق، شفاف‌سازی نقش و تسهیم قدرت نام‌گذاری شدند. این ۳ عامل در کل ۷۹,۵ درصد از واریانس رهبری اخلاقی را تبیین کرده‌اند مقدار شاخص KMO برابر ۸۷,۷ که نشان‌دهنده مناسب بودن داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی است و سطح معنی‌داری شاخص کروییت بارتلت برابر ۰,۰۰ است.

در ادامه به منظور شناخت متغیرهای پنهان تعهد سازمانی تحلیل اکتشافی بر روی سوالات آن انجام گرفت. در تحلیل عاملی مرتبه اول در مجموع ۳ عامل شناسایی شد. همچنین ۲ سوال به علت نامناسب بودن ساختار عاملی از تحلیل حذف شدند. سایر سوال‌ها نیز به علت بار عاملی مناسب باقی ماندند همچنین با توجه به منطق طراحی آن‌ها عامل‌های اکتشاف شده با توجه به سوالاتی که بر روی آن‌ها بار شده بودند عامل‌های تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری نام‌گذاری شدند. این ۳ عامل در کل ۷۰ درصد از واریانس تعهد سازمانی را تبیین می‌کنند. مقدار شاخص KMO برابر ۰,۸۴ است که نشان‌دهنده مناسب بودن داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی است. شاخص کروییت بارتلت نیز برابر ۰,۰۰ است.

بعد از انجام تحلیل‌های عاملی اکتشافی به انجام تحلیل عاملی تاییدی برای اندازه‌گیری پرازش سازه‌ها و همچنین بارهای عاملی متغیرهای مشاهده پذیر پرداخته شد. به دلیل خلاصه کردن تحلیل‌ها در این مقاله فقط سازه انصاف و اخلاق به عنوان نمونه به طور کامل تشریح می‌شود. سازه انصاف و اخلاق به عنوان یکی از ابعاد رهبری اخلاقی در مدل تاثیرگذار است. این بعد بر اساس خروجی تحلیل عاملی اکتشافی شامل ۴ شاخص است که همه این ۴ شاخص بر روی سازه انصاف و اخلاق بار عاملی مناسب دارد.



شکل ۲. خروجی نرم‌افزار AMOS

اعدادی که روی فلش‌ها قرار دارد بارهای عاملی هر یک از شاخص‌ها را نشان می‌دهد همانطور که در شکل مشاهده می‌شود تمامی آن‌ها بالاتر از ۰,۴ است که نشان‌دهنده مناسب بودن این شاخص‌ها در اندازه‌گیری متغیر پنهان انصاف و اخلاق است. همچنین برازش مدل نیز مورد بررسی قرار گرفت که با توجه به داده‌های استخراج شده از برنامه AMOS مدل نیز از برازش مناسبی برخوردار است. اطلاعات مربوط به برازش مدل در جدول شماره (۴) برای تمامی سازه‌ها ارائه شده است.

جدول ۲. خلاصه برازش مدل برای سازه‌های تحقیق

سازه‌ها	تعداد شاخص‌ها	کای مربع	سطح تحت پوشش کای دو	GFI	AGFI	RFI	NFI	CFI	RMS EA
انصاف و اخلاق	۴	۷,۶۷۱	۰,۲۲	۰,۹۸	۰,۹۲	۰,۹۶	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۹
شفافیت نقش	۴	۰,۵۴۲	۰,۴۶۲	۰,۹۹	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۹۹	۱	۰,۰۰
تسهیم قدرت	۵	۰,۸۴۴	۰,۳۵۸	۰,۹۹	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۹۹	۱	۰,۰۰
تعهد عاطفی	۵	۲,۶۲۴	۰,۲۶۹	۰,۹۹	۰,۹۷	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۰۳۵
تعهد مستمر	۶	۹,۰۲	۰,۱۰۸	۰,۹۸	۰,۹۵	۰,۹۶	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۰۵۶
تعهد هنجاری	۵	۰,۵۴۶	۰,۹۰۹	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۹	۱	۰,۰۰

ما سه شاخص مطلق شامل کای مربع، GFI، RMSEA سه شاخص افزایشی شامل NFI، CFI، RFI و شاخص مقتصد AGFI را برای برازش مدل‌های معادلات ساختاری مورد بررسی قرار دادیم. مقدار شاخص GFI بیشتر از ۰,۹، RMSEA کوچکتر از ۰,۱ نشان‌دهنده برازش مناسب مدل می‌باشند. شاخص‌های NFI، CFI، RFI و AGFI بیشتر از ۰,۹ نشان‌دهنده مطلوب بودن برازش مدل می‌باشد که با توجه به مقادیری که در جدول ذکر شده همه مدل‌ها برازش مطلوبی دارند (Hair et al., 1998).

به منظور آزمون فرضیات فرعی تحقیق، ابتدا برازش مدل معادلات ساختاری هر فرضیه بررسی شد که نتایج آن در جدول ۳ ذکر شده است. همان گونه که جدول نشان می‌دهد، تمامی مدل‌ها از برازش خوبی برخوردار بوده و لذا آزمون فرض را انجام می‌دهیم که نتایج آن در جدول ۴ آمده است.

جدول ۳. مدل معادلات ساختاری فرضیات فرعی تحقیق

سازه‌ها	کای مربع	سطح تحت پوشش کای دو	GFI	AGFI	RFI	NFI	CFI	RMSEA
انصاف و اخلاق و تعهد عاطفی	۳۰,۰۲۶	۰,۰۳۷	۰,۹۷	۰,۹۳	۰,۹۶	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۰۵۱
انصاف و اخلاق و تعهد مستمر	۴۷,۱۵۳	۰,۰۲	۰,۹۶	۰,۹	۰,۹۲	۰,۹۶	۰,۹۸	۰,۰۷۶
انصاف و اخلاق و تعهد هنجاری	۲۳,۳۵۳	۰,۱۰۵	۰,۹۸	۰,۹۴	۰,۹۷	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۰۴۲
شفاف سازی نقش و تعهد عاطفی	۲۶,۶۱۳	۰,۰۴۶	۰,۹۷	۰,۹۴	۰,۹۷	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۰۵۱
شفاف سازی نقش و تعهد مستمر	۲۵,۲	۰,۱۹۴	۰,۹۸	۰,۹۵	۰,۹۷	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۰۳۲
شفاف سازی نقش و تعهد هنجاری	۲۴,۷۰۷	۰,۱۳۳	۰,۹۸	۰,۹۵	۰,۹۷	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۰۳۸
تسهیم قدرت و تعهد عاطفی	۳۲,۲۷۵	۰,۱۲	۰,۹۷	۰,۹۴	۰,۹۷	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۰۳۷
تسهیم قدرت و تعهد مستمر	۴۱,۶۷۸	۰,۰۵	۰,۹۷	۰,۹۱	۰,۹۴	۰,۹۷	۰,۹۸	۰,۰۶۲
تسهیم قدرت و تعهد هنجاری	۳۳,۵۲۵	۰,۰۷۲	۰,۹۷	۰,۹۴	۰,۹۷	۰,۹۸	۰,۹۹	۰,۰۴۲

بعد از ارزیابی برازش مدل‌های ساختاری تحقیق باید به بررسی فرضیه‌ها پردازیم. با

توجه به اطلاعاتی که در جدول ۴ ارائه شده است تعداد ۳ فرضیه رد و تعداد ۶ فرضیه مورد تایید قرار گرفت و یا هیچ دلیلی برای رد فرضیه یافت نشد.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	ضرایب استاندارد	انحراف معیار	مقدار بحرانی (t)	سطح احتمال	نتیجه نهایی
H1-1	۰,۱۳۴	۰,۰۶۷	۲,۰۹۸	۰,۰۳	پذیرش فرضیه
H1-2	۰,۱۰۷	۰,۰۷۸	۱,۶۰۵	۰,۱۰۸	رد فرضیه
H1-3	۰,۳۷۳	۰,۰۵۱	۵,۱۷	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H2-1	۰,۲۳۱	۰,۰۵۲	۳,۳۲۵	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H2-2	۰,۰۳۱	۰,۰۷۱	۰,۴۶	۰,۶۴۶	رد فرضیه
H2-3	۰,۰۷۴	۰,۰۵۲	۱,۱۳۳	۰,۲۵۷	رد فرضیه
H3-1	۰,۱۴۷	۰,۰۴۶	۲,۲۸۳	۰,۰۲۲	پذیرش فرضیه
H3-2	۰,۲۶۳	۰,۰۶۱	۳,۶۴۱	نزدیک به صفر	پذیرش فرضیه
H3-3	۰,۲۰۱	۰,۰۴۴	۳,۰۷	۰,۰۰۲	پذیرش فرضیه

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در تحلیل عاملی اکتشافی که بر روی رهبری اخلاقی انجام شد، سه متغیر پنهان یا عامل شناسایی شد که این عوامل با توجه به شاخص‌هایی که بر روی آن‌ها بار شده بودند و با توجه به منطق طراحی آن‌ها عامل‌های انصاف و اخلاق، شفاف‌سازی و تسهیم قدرت نام‌گذاری شدند. همچنین برای شناسایی ابعاد و عوامل تعهد سازمانی به تحلیل عاملی اکتشافی پرداخته شد و در نهایت سه عامل یا متغیر مکنون استخراج گردید که با توجه به

ادبیاتی که از آن پشتیبانی می‌کرد این تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری نام‌گذاری شدند. ابعاد شناسایی شده برای متغیر رهبری اخلاقی با مطالعات دی هوق و همچنین ابعاد شناسایی شده برای تعهد سازمانی ن با مطالعات آلن و میر تطابق دارد.

با توجه به ابعاد شناسایی شده فرضیات ارایه و مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج جدول ۴ میزان ضریب رگرسیون استاندارد را برای هر فرضیه نشان می‌دهد. با توجه به این اطلاعات مشخص است که فرضیه اول به دلیل بالابودن سطح احتمال از ۰,۰۵ اثبات می‌شود. از این رو بعد انصاف و اخلاق متغیر رهبری اخلاقی بر تعهد عاطفی تاثیر گذار است. بعد انصاف و اخلاق بر تعهد عاطفی و تعهد هنجاری تاثیر مثبت دارد. به این معنی که زمانی که رهبران رفتار منصفانه و عادلانه ای از خود نشان می‌دهند و با توجه به تعریف بعد انصاف و اخلاق، رهبران تصمیمات اصولی و منصفانه ای اتخاذ می‌کنند که باعث می‌شود کارکنان اهداف شخصی خود را همراستا با اهداف و ارزش های سازمان بدانند همچنین منجر می‌شود که کارکنان خود را موظف به ماندن در سازمان بدانند. و به لحاظ اخلاقی ماندن در سازمان را درست می‌دانند. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که بعد انصاف و اخلاق تاثیر گذاری معناداری بر تعهد مستمر ندارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که بعد شفاف سازی نقش بر تعهد عاطفی به صورت مثبتی تاثیر گذار است. به این معنی که زمانی که رهبران به صورت شفاف عمل می‌کنند و ارتباطات باز ایجاد می‌کنند و کارکنان را به رفتار اخلاقی ترغیب می‌کنند کارکنان نیز احساس یکی شدن و تعلق به سازمان می‌کنند و از این طریق شفاف سازی بر تعهد عاطفی کارکنان تأثیر می‌گذارد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که شفاف سازی نقش تاثیر معنی داری بر تعهد مستمر و تعهد هنجاری ندارد.

همچنین نتایج نشان می‌دهد که بعد تسهیم قدرت بر هر سه نوع تعهد سازمانی تاثیر گذار است. به این معنی که زمانی که مدیران به کارکنان در تصمیم گیری ها اجازه اظهار نظر می‌دهند و به ایده‌ها و نگرانی آن ها گوش می‌دهند، باعث می‌شود که کارکنان احساس تعلق و یکی شدن با سازمان نمایند همچنین ترک سازمان را اقتصادی ندانند و همچنین کارمند احساس کند که گزینه‌های بهتری برای جایگزین کردن سازمان با آن وجود ندارد. از طرفی این مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری‌ها و به عبارت دیگر ابراز رفتار تسهیم قدرت باعث می‌شود که فرد احساس وظیفه برای ادامه فعالیت در سازمان کند. و به این شکل هر سه نوع تعهد سازمانی تحت تاثیر بعد تسهیم قدرت قرار می‌گیرد.

نتایج این تحقیق با تحقیق نئوبرت و همکاران (۲۰۰۹) مطابقت دارد. آن‌ها رابطه رهبری اخلاقی و رضایت شغلی و تعهد عاطفی کارکنان را مورد بررسی قرار دادند. نتایج آن‌ها

نشان داد که رهبری اخلاقی دارای تأثیر مستقیم و غیر مستقیم بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی کارکنان می‌باشد همچنین با تحقیق کیم و بریمر (۲۰۱۱) نیز مطابقت دارد. مطالعه آن‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران ارشد رابطه مثبتی با رضایت شغلی و تعهد عاطفی مدیران میانی دارد (Kim, Brymer, 2011). همچنین با نتایج تحقیق پونو و تناکون (۲۰۰۹) نیز مطابقت دارد آن‌ها ارتباط بین رفتار رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان را بررسی نمودند. آن‌ها در این راستا تأثیر رهبری اخلاقی را بر نتایج نگرشی کارکنان از قبیل تعهد سازمانی و اعتماد به رهبران مورد بررسی قرار دادند. نتایج این مطالعه وجود تأثیر مثبت رهبری اخلاقی را بر تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان به رهبر تأیید نمود (Ponnu and Tennakoon, 2009).

به طور خلاصه نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که تمامی ابعاد رهبری اخلاقی بر تعهد عاطفی تأثیر گذار است از این رو نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق های انور و سایرین که رابطه بین رهبری اخلاقی سرپرستان و رفتار سازمانی را از طریق نقش میانجی تعهد عاطفی مورد بررسی قرار دادند مطابقت دارد (Anwar et al., 2012). همچنین با نتایج تحقیق گوسل و سایرین (۲۰۱۲) که به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی، اعتماد سازمانی، تعهد عاطفی و رضایت شغلی در یکی از دانشگاه های خصوصی در ترکیه پرداختند مطابقت دارد (Gucel and Tokmak, 2012).

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

۱. مدیران از اخلاقی بودن رفتار خود با کارکنان اطمینان حاصل کنند.
۲. مدیران باید مسئولیت هر کس را به صورت شفاف تشریح کنند
۳. مدیران باید انتظاری که از هر فرد و یا گروه دارند به صورت روشن توضیح دهند
۴. مدیران باید حوزه اختیارات هر فرد و گروه را مشخص نمایند
۵. مدیران باید اولویت های کاری را مشخص نمایند
۶. مدیران باید به زیر دستان اجازه دهند که در تصمیمات مهم و حیاتی تأثیر گذار باشند.
۷. مدیران باید تصمیمات را بر اساس توصیه ها و گزارش هایی که از کارکنان دریافت می‌کند مورد بازنگری قرار دهند.
۸. مدیران باید مسئولیت چالشی به زیر دستان خود دهند.
۹. مدیران باید توصیه های خود را در مورد استراتژی سازمان به زیر دستان ارائه دهند
۱۰. مدیران باید به زیر دستان اجازه دهند تا در تنظیم اهداف عملکرد خودشان مشارکت فعال داشته باشند.



## منابع

- زاهدی، شمس السادات، ابراهیم پور، حبیب، خلیلی، حسن. (۱۳۹۲). نقش رهبری تحول گرا بر عملکرد تجاری: مطالعه ای در شرکت گاز استان تهران. مدیریت دولتی. سال پنجم، شماره ۱۳، ۱۱۱-۱۲۵.
- عباس زاده، محمد، بوداقتی، علی. (۱۳۹۳). تاثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق پذیری سازمانی (مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه تبریز). مدیریت دولتی. سال ششم، شماره ۱۸، ۲۸۹-۳۰۸.
- نصر اصفهانی، علی، غضنفری، احمد، عامری نسب، سیامک (۱۳۹۲)، رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، دوره ۵، شماره ۱، ۱۰۷-۱۲۸.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anwar, F., Islam, T., Rehman Khan, S. & Ungku Norulkamar, U. (2012). Investigating the Mediating Role of Affective Commitment Between Supervisor's Ethical Leadership and Citizenship Behaviors, *World Applied Sciences Journal*, 19 (8), 1221-1224.
- Beck, K. & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A crosssequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114-136.
- Brown, M. E, Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P. & Victor, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis, *Journal of Business Ethics*, 24, 127-141.
- Gucel, C. & Tokmak, I. (2012). The relationship of the ethical leadership among the organizational trust, affective commitment and job satisfaction: case study of a university, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2).
- Hair, J. F., Anaderson, R. E., Tatham, R. L. & Black. W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. prentice hall, London.
- De Hoogh, A., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic 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.
- Iverson, R. D. & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed?, *Journal of Management Studies*, 36(3), 308-333.

- Kalshoven, K. & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypicality and Trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-120.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257-265.
- Kim, W. G. & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1020-1026.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2004). *TCM employment commitment survey: academic users guide 2004*. London, Canada: the university of western ontario.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualisation of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Nasr Esfahani, A., Ghazanfari, A. & Ameri Nasab, S. (2013). The relationship between ethical leadership and empowerment of employees. *Journal of research in human resources management*, 5(1), 107-128 (in Persian).
- Neubert, M., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on pro-social behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes – the Malaysian Case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(12), 108-123.
- Porter, L. W., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C., & Knörr, H. (2011). Employee Organizational Citizenship Behaviour: The Direct and Indirect Impact of Ethical Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 244-258.
- Stansbury, J., (2009). Reasoned Moral Agreement: Applying discourse ethics within organizations. *Business Ethics Quarterly*, 19(1), 33-56.

- Turner, N., Barling, J., Epitropaki, O., Butcher, V. & Milder, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87, 304-311.
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. . *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Zhu, W., May, D., & Avolio, B. J. (2004). Impact of ethical leadership behavior on employees' organizational commitment and trust in leaders: mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (1), 16-26.

