

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۰۴/۱۴
تاریخ بررسی مقاله: ۹۲/۰۴/۱۷
تاریخ پذیرش مقاله: ۹۲/۰۶/۳۰

مجله دست آوردهای روان‌شناختی
(علوم تربیتی و روان‌شناسی)
دانشگاه شهید چمران اهواز، پاییز و زمستان ۱۳۹۳
دوره‌ی چهارم، سال ۲۱، شماره‌ی ۲
صص: ۱۰۵-۱۲۴

طراحی و آزمون الگویی از برخی پیش‌آیندها و پیامدهای رهبری اخلاقی در کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز کارون

آزیتا ظهیری *

نسرین ارشادی **

عبدالکاسم نیسی ***

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و آزمون الگویی از برخی پیش‌آیندها (صفات شخصیتی وجدانی بودن، توافق‌پذیری و روان‌رنجور خویی و زمینه‌ی اخلاقی) و پیامدهای (حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد عاطفی و رفتارهای مدنی سازمانی) رهبری اخلاقی بود. نمونه این پژوهش شامل ۲۱۳ نفر از کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز کارون بودند که به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. شرکت‌کنندگان در پژوهش پرسشنامه‌های نئو، زمینه اخلاقی، رهبری اخلاقی، حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد سازمانی (تعهد عاطفی) و رفتار مدنی سازمانی را تکمیل نمودند. ارزیابی الگوی پیشنهادی از طریق الگویابی معادلات ساختاری (SEM) و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS ویراست ۱۹ و AMOS ویراست ۱۸ انجام گرفت. جهت آزمون اثرهای واسطه‌ای در الگوی پیشنهادی نیز از روش بوت استرپ استفاده شد. یافته‌های پژوهش حاکی از برازش نسبتاً خوب الگوی پیشنهادی با داده‌ها بودند. برازش بهتر از طریق همبسته کردن خطاهای دو مسیر حاصل شد. نتایج هم‌چنین نشان دادند که وجدانی بودن، توافق‌پذیری و زمینه‌ی اخلاقی با رهبری اخلاقی رابطه مثبت و روان‌رنجور خویی با رهبری اخلاقی رابطه منفی داشتند. هم‌چنین، رابطه مثبت حمایت سازمانی ادراک شده با تعهد عاطفی و رفتارهای مدنی سازمانی و نیز رابطه مثبت رهبری اخلاقی با حمایت سازمانی ادراک‌شده و نیز رابطه

* کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول)

azita_zahiri@yahoo.com

narshadi@scu.ac.ir

kazem23@yahoo.com

** استادیار گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه شهید چمران اهواز

*** دانشیار دانشگاه گروه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی دانشگاه شهید چمران اهواز

مثبت رهبری اخلاقی با تعهد عاطفی و رفتارهای مدنی سازمانی مورد تأیید قرار گرفتند. تمامی مسیرهای غیرمستقیم در الگوی پیشنهادی معنی‌دار بودند.

کلید واژگان: صفات شخصیتی، رهبری اخلاقی، حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد عاطفی، رفتارهای مدنی سازمانی.

مقدمه

رهبری بیش از نیم قرن است که موضوع مباحثه‌ها و مطالعات در حیطه‌های مدیریت و بالندگی سازمانی بوده است که اغلب اوقات بر موضوع کیفیت رهبری، اثر بخشی رهبری و سبک‌های رهبری متمرکز بوده‌اند (ادلم^۱، ۲۰۰۳). به اعتقاد ادلم (۲۰۰۳) رهبری یکی از پیچیده‌ترین مفاهیم است، به ویژه زمانی که به تنوع رویکردهایی که به تعریف رهبری پرداخته‌اند، توجه شود. ساشکین و ساشکین^۲ (۲۰۰۳) در دیدگاهی جدیدتر، رهبری را به عنوان هنر متحول ساختن افراد و سازمان‌ها با هدف بهبود سازمانی تعریف می‌کنند. این رهبران روابط خود را در راستای الهام بخشی معطوف به بهره‌وری توسعه می‌دهند. این رویکرد همان رویکرد تحولی به سبک رهبری است که به ایجاد تحول در جهت دستیابی به تغییرات مثبت در سازمان، گروه، روابط بین فردی و محیط اشاره دارد رهبری اخلاقی^۳ در سال‌های اخیر طایفه‌دار مطالعات رهبری بوده است. فراوانی مطالعات مربوط به رهبری اخلاقی می‌تواند به دلیل رسوایی‌های اخلاقی باشد که در سطح دنیا در سازمان‌ها روی می‌دهند (مک‌مانوس^۴، ۲۰۱۱). نفوذ جوهره‌ی رهبری است، رهبران می‌توانند از نفوذشان به گونه‌ای مثبت برای ترویج رفتارهای اخلاقی و یا به طور منفی برای تشویق رفتارهای غیراخلاقی استفاده کنند. مطالعات (ایلماز^۵، ۲۰۱۰) نشان می‌دهند هنگامی که رهبران از استانداردهای اخلاقی تجاوز می‌کنند، صدمه می‌بینند و از نفوذشان کاسته می‌شود. چنین صدماتی در قالب آزارهای مستقیم جسمی و روحی به دیگران در درون و بیرون سازمان تجلی پیدا می‌کند. هم‌چنین رفتارهای ضد اخلاقی

-
- 1- Adlam
 - 2- Sashkin & Sashkin
 - 3- ethical leadership
 - 4- Mc Manus
 - 5- Yilmaz

این نوع رهبران، فضایی ایجاد می‌کند که زمینه‌های توسعه درک عمومی در خصوص اهمیت نیاز به اخلاق و رفتار اخلاقی را از بین می‌برد. توجه به اخلاق کاری^۱ به عنوان عاملی مهم، دیگر نامأنوس نیست. امروزه افراد ترجیح می‌دهند در سازمانی کار کنند که مورد توجه و احترام قرار گیرند و احساس صداقت و درستکاری داشته باشند. فردی که چنین محیطی را ایجاد می‌کند مسلماً رهبر سازمان است که می‌بایست تمامی رفتارهایش قابلیت‌های اخلاقی را منعکس کند. رهبر یک سازمان می‌بایست به ارزش‌های اخلاقی وفادار باشد و از قوانین اخلاقی که بیانگر راستی، تلاش برای انجام بهترین‌ها و صادق بودن در تمامی اوقات به منظور ایجاد سازمانی شفاف، پیروی نماید (ایلماز، ۲۰۱۰). شواهدی دال بر بحران در زمینه‌ی رهبری اخلاقی و تصمیم‌گیری اخلاقی در تقریباً تمامی بخش‌های زندگی حرفه‌ای افراد مانند فسادهای اخلاقی شرکت‌های بزرگ، استفاده نادرست از منابع سازمان، عملکرد بد مالی و فعالیت‌های بازاریابی غیر قانونی و سلطه‌جو (وینستون^۲، ۲۰۰۷). رسوایی‌های اخلاقی اخیر در تجارت اهمیت سؤالاتی را درباره‌ی نقش رهبری اخلاقی افزایش داده است (براون، تروینو و هریسون^۳، ۲۰۰۵).

رهبری اخلاقی در دهه‌های پایانی قرن بیستم به طور جدی در پیشینه رهبری و مدیریت وارد شد. در تغییرات مستمر دنیای امروز عامل اعتماد مهم‌ترین اصل موفقیت رهبران است. به تعبیر کوزس و پوزنر^۴ (۱۹۹۳) در سه دهه‌ی اخیر کاهش اعتماد عمومی به رهبران تجاری و سیاسی به سرخوردگی و ناامیدی نسبت به رهبران انجامیده است. شایعات و رسوایی‌های تکراری فراگیر در رسانه‌های خبری، کتاب‌ها و فیلم‌ها نیز به آن دامن زده و مردم را به طور فزاینده‌ای نسبت به انگیزه‌ها، شایستگی‌ها و صداقت رهبران سازمانی و سیاسی بدبین نموده است. رهبری اخلاقی شکلی از رهبری است که نیازمند توسعه و اجرای معیارهای اخلاقی برای مدیریت رفتارهای کارکنان به گونه‌ای مؤثر می‌باشد. رهبری اخلاقی می‌تواند به عنوان تلاش برای گسترش عدالت، احترام و ترکیبی از ویژگی‌های صداقت، قابلیت اعتماد، خلوص، تصمیم‌گیری مشارکتی، دلسوز بودن و مهربان بودن توصیف شود (ایلماز، ۲۰۱۰). رهبری

1- work ethic

2- Winston

3- Brown, Trevino, & Harrison

4- Kouzes & Posner

اخلاقی رهبری به شیوه‌ای است که به حقوق و مقام دیگران احترام می‌گذارد. رهبران ماهیتاً در موقعیتی از قدرت اجتماعی هستند و رهبری اخلاقی بر چگونگی استفاده‌ی رهبران از قدرت اجتماعی خود برای تصمیماتی که می‌گیرند، فعالیت‌هایی که در آن درگیر هستند و شیوه‌ای که آن‌ها بر دیگران اثر می‌گذارند، تمرکز دارد (ایلماز، ۲۰۱۰). رهبران سازمان برای آن‌که بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، می‌بایست به اخلاقیات پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات از طریق رفتار قابل مشاهده نشان دهند. براون و تروینو (۲۰۰۶) اظهار می‌دارند که احتمالاً بین رهبری اخلاقی و سه صفت از پنج صفت بزرگ شخصیتی شامل وجدانی بودن^۱، توافق‌پذیری^۲ و روان‌رنجورخویی^۳ رابطه وجود دارد. هم‌چنین، دی‌هوگ و دن‌هارتوگ^۴ (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که توافق‌پذیری و وجدانی بودن صفاتی مهم برای رهبران اخلاقی هستند. یکی دیگر از عواملی که تأثیری گسترده بر رهبری اخلاقی دارد، زمینه‌ی اخلاقی^۵ سازمان می‌باشد. اگر چه می‌توان زمینه‌ی اخلاقی یک سازمان را از جنبه‌های مختلف بررسی کرد، اما بیشتر تحقیقات تجربی در این زمینه به عواملی که به آن جو اخلاقی^۶ و فرهنگ اخلاقی^۷ می‌گویند، توجه داشته‌اند، که هر دو مفهوم ویژگی‌هایی از سازمان را مشخص می‌کنند که از نگرش‌ها و رفتارهای مرتبط با اخلاق حمایت می‌کنند (براون و تروینو، ۲۰۰۶). حمایت سازمانی ادراک شده^۸، مشتمل بر ادراک کارکنان درباره ارزش قائل شدن سازمان برای سهم، مشارکت و بهزیستی آنهاست. به معنای دیگر، وقتی کارکنان احساس نمایند که سازمان به حضور و تلاش آن‌ها توجه دارد و به اشکال مختلف، مراقب بهزیستی آنهاست، ادراک حمایت سازمانی در آنان تقویت می‌شود. نکته حائز اهمیت این است که اقدامات و رفتارهای عاملان رسمی قدرت، یعنی سرپرستان و مدیران، به عنوان شاخصی از نیت و مقاصد سازمان و نه شخص سرپرست یا مدیر خاص نگریسته می‌شود (روهادز و ایزنبرگر^۹، ۲۰۰۲).

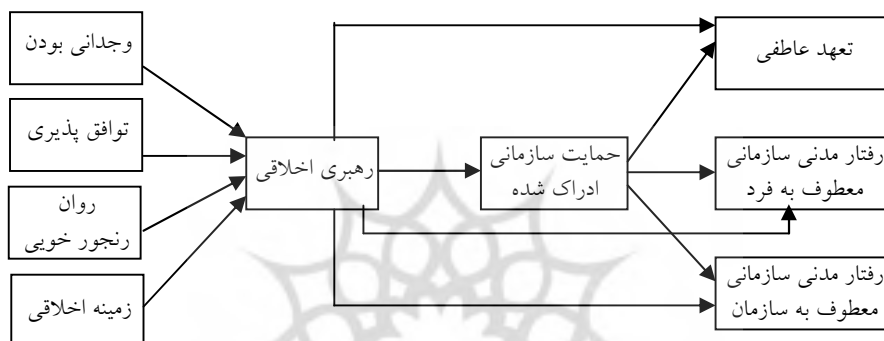
- 1- conscientiousness
- 2- agreeableness
- 3- neuroticism
- 4- De Hoogh & Den Hartog
- 5- ethical context
- 6- ethical climate
- 7- ethical culture
- 8- perceived organizational support (POS)
- 9- Rhoades & Eisenberger

بر اساس یک مطالعه فرا تحلیل^۱ که توسط روهادز و ایزنبرگر (۲۰۰۲) انجام شد، حمایت سرپرست یکی از عوامل مطرح برای حمایت سازمانی ادراک شده است، به ترتیبی که رفتارها و برخوردهای مناسب از طریق سرپرست، اغلب به عنوان شاخصی نیرومند برای تقویت یا تضعیف حمایت سازمانی ادراک شده کارکنان محسوب می‌شود. رهبری اخلاقی از طریق حمایت سازمانی ادراک شده، رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به فرد^۲، رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان^۳ و تعهد عاطفی^۴ کارکنان را پیش‌بینی می‌کند (روهادز و ایزنبرگر، ۲۰۰۲). دسته‌ای از رفتارهای اجتماع یار^۵، رفتارهای مدنی سازمانی (OCB) نامیده می‌شوند که به عنوان رفتارهایی که فرد فراتر از تقاضاهای شغلی خود انجام می‌دهد تعریف می‌شوند (اسپریتزر و سوننشین^۶، ۲۰۰۴). رهبران اخلاقی به صحبت‌های کارکنانشان گوش می‌دهند و به منافع و بهزیستی آنان توجه می‌کنند (براون و همکاران، ۲۰۰۵). بنابراین، رهبران اخلاقی حس حمایت را در کارکنان ایجاد می‌کنند. همانند خشنودی شغلی، تعهد سازمانی نیز نتیجه‌ی طبیعی حمایت سازمانی ادراک شده است. تعهد عاطفی، همان دلبستگی عاطفی کارکنان به سازمان می‌باشد که توسط خشنودی از سازمان و تمایل به ماندن در آن مشخص می‌شود (آلن و مایر^۷، ۱۹۹۱). کارکنان دارای تعهد عاطفی بالا در سازمان خواهند ماند به این دلیل که این گونه می‌خواهند (آلن و مایر، ۱۹۹۱).

با وجود این‌که در کشور ما اغلب مدیران پایبند به ارزش‌های اخلاقی هستند، به این علت که تحقیقات اندکی در ارتباط با رهبری اخلاقی در سازمان‌ها صورت گرفته است و رهبری اخلاقی از سازه‌های نسبتاً جدیدی است که در ایجاد یک فضای کاری سالم نقش به‌سزایی ایفا می‌کند و از آنجا که اولین گام در گسترش موازین اخلاقی در سازمان‌ها، اجرای مدیریت و رهبری اخلاقی در سازمان می‌باشد، پژوهش حاضر به دنبال آن بود تا برخی پیشایندها و پیامدهای رهبری اخلاقی را در قالب الگویی مورد بررسی قرار دهد. در الگوی پیشنهادی رابطه

-
- 1- metaanalysis
 - 2- organizational citizenship behavior-individual centered
 - 3- organizational citizenship behavior-organizational centered
 - 4- affective commitment
 - 5- prosocial behaviors
 - 6- Spreitzer & Sonenshein
 - 7- Allen & Meyer

برخی متغیرهای پیش‌آیند رهبری اخلاقی شامل وجدانی بودن، توافق‌پذیری، روان‌رنجورخویی و زمینه‌ی اخلاقی با رهبری اخلاقی و رابطه مستقیم و غیرمستقیم رهبری اخلاقی با متغیرهایی مانند حمایت سازمانی ادراک‌شده، تعهد عاطفی، رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد و رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان مورد بررسی قرار گرفته‌اند. شکل ۱ الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



شکل ۱. الگوی پیشنهادی برخی پیش‌آیندها و پیامدهای رهبری اخلاقی

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز کارون بود که به طور تقریبی در سال ۱۳۹۲ جمعاً حدود ۱۵۰۰ نفر بودند که از میان آنها ۳۰۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (بر اساس اداره‌ی محل خدمت) جهت شرکت در پژوهش انتخاب شدند. از ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شده ۲۳۰ پرسشنامه برگشت داده شدند (نرخ بازگشت ۷۶٪). از این تعداد نیز ۱۷ پرسشنامه کنار گذاشته شدند و تحلیل روی ۲۱۳ پرسشنامه باقیمانده انجام گرفت. از مجموع ۲۱۳ شرکت‌کننده در پژوهش ۸۷٪ مرد بودند. میانگین و انحراف معیار سن برای شرکت‌کنندگان در پژوهش به ترتیب ۳۸/۶ و ۸/۰۳ و میانگین و انحراف معیار سابقه خدمت افراد به ترتیب ۱۵/۸۴ و ۸/۲۷ بودند. در ارتباط با سطح تحصیلات ۵۸ نفر دارای مدرک دیپلم، ۵۷ نفر دارای مدرک فوق دیپلم، ۸۴ نفر دارای مدرک لیسانس و ۱۴ نفر دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر بودند.

ابزار پژوهش

- پرسشنامه نئو. در این پژوهش به منظور سنجش صفات شخصیتی وجدانی بودن، توافق‌پذیری و روان‌رنجورخویی از فرم کوتاه پرسشنامه‌ی نئو (مک‌کری و کاستا، ۱۹۸۵) استفاده شد. این پرسشنامه ۶۰ ماده دارد و برای اندازه‌گیری هر یک از ۵ صفت شخصیتی ۱۲ ماده اختصاص یافته است. نمره‌گذاری این پرسشنامه بر روی مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرتی انجام می‌گیرد که از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) درجه‌بندی شده است. کاستا و مک‌کری (۲۰۰۴) ضریب همبستگی این آزمون را با آزمون نئو ۲۴۰ سوالی برای سه عامل وجدانی بودن، توافق‌پذیری و روان‌رنجورخویی به ترتیب ۰/۸۶، ۰/۸۳ و ۰/۷۶ گزارش کردند. در پژوهش حاضر، ضرایب پایایی برای صفات وجدانی بودن، توافق‌پذیری و روان‌رنجورخویی به ترتیب ۰/۹۲، ۰/۸۴ و ۰/۷۱ به دست آمد. جهت تعیین روایی هر یک از سه صفت شخصیتی در پژوهش حاضر از یک سؤال محقق ساخته استفاده شد. در این پژوهش ضرایب همبستگی به دست آمده بین نمره هر یک از صفات شخصیتی وجدانی بودن، توافق‌پذیری و روان‌رنجورخویی و سؤال کلی مربوط به آن صفت به ترتیب ۰/۶۳، ۰/۵۷ و ۰/۵۵ ($P < ۰/۰۱$) به دست آمدند.

- پرسشنامه زمینه‌ی اخلاقی. در پژوهش حاضر جهت سنجش زمینه‌ی اخلاقی از مقیاس ارزش‌های اخلاقی سازمان^۱، هانت، وود و کونکو^۲ (۱۹۸۹) استفاده شد. این مقیاس شامل ۵ ماده است و پاسخ‌ها روی یک مقیاس ۵ درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) درجه‌بندی می‌شوند. کسب نمره بالا در این مقیاس نشان‌دهنده اعتقاد به اصول اخلاقی در سازمان است. این مقیاس جهت استفاده در پژوهش حاضر ترجمه و برای اجرا تنظیم شد. هانت و همکاران (۱۹۸۹) پایایی این مقیاس را به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۲ گزارش دادند. روایی این مقیاس توسط کاراند، رائو و سیگناپاکدی^۳ (۲۰۰۲) مطلوب گزارش شد. در پژوهش حاضر، پایایی پرسشنامه زمینه اخلاقی به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ و روایی آن از طریق همبسته کردن با یک سؤال کلی ۰/۶۶ ($P < ۰/۰۱$) به دست آمد.

1- corporate ethical values scale

2- Hunt, Wood, & Chonko

3- Karande, Rao, & Singhapakdi

- **پرسشنامه رهبری اخلاقی.** در پژوهش حاضر جهت سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه‌ی رهبری اخلاقی براون و همکاران (۲۰۰۵) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۰ ماده است و پاسخ‌های این ابزار روی یک مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرتی از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) درجه‌بندی شده است. این پرسشنامه جهت استفاده در پژوهش حاضر ترجمه و برای اجرا تنظیم شد. براون و همکاران (۲۰۰۵) پایایی این پرسشنامه را به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۵ گزارش دادند. در پژوهش حاضر، پایایی پرسشنامه رهبری اخلاقی به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۱ به دست آمد. روایی این سازه از روش همبسته کردن با یک سؤال کلی ۰/۷۷ ($P < ۰/۰۱$) به دست آمد.

- **پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده.** در پژوهش حاضر جهت سنجش حمایت سازمانی ادراک شده از پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده روهاذ و ایزنبرگر (۲۰۰۲) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۸ ماده است و پاسخ‌ها روی یک مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) درجه‌بندی شده‌اند. این پرسشنامه جهت استفاده در پژوهش حاضر ترجمه و برای اجرا تنظیم شد. روایی پرسشنامه حمایت سازمانی ادراک شده توسط روهاذ و ایزنبرگر (۲۰۰۲) در حد قابل قبول و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۱ گزارش شده است. در پژوهش حاضر، پایایی این پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۷۸ به دست آمد. برای سنجش روایی پرسشنامه در این پژوهش روایی این سازه از روش همبسته کردن با یک سؤال کلی ۰/۵۵ ($P < ۰/۰۱$) به دست آمد.

- **پرسشنامه تعهد سازمانی (مقیاس تعهد عاطفی).** در پژوهش حاضر جهت سنجش تعهد عاطفی از مقیاس تعهد عاطفی آلن و مایر (۱۹۹۱) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۸ ماده است. پاسخ‌ها روی یک مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) درجه‌بندی شده‌اند. در این پژوهش از نسخه ترجمه شده توسط شکرکن (۱۳۷۵) استفاده شد. آلن و مایر (۱۹۹۱) ضریب پایایی این آزمون را ۰/۸۸ گزارش دادند. آلن و مایر (۱۹۹۱) همبستگی مقیاس تعهد عاطفی را با پرسشنامه تعهد سازمانی (OCQ) ۰/۸۳ به دست آوردند. در پژوهش حاضر، پایایی مقیاس تعهد عاطفی به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ به دست آمد. همچنین برای تعیین روایی سازه این مقیاس در پژوهش حاضر از یک سنجش تک ماده‌ای محقق ساخته استفاده شد. ضریب همبستگی به دست آمده بین نمره‌ی این مقیاس و

سؤال کلی ۰/۷۳ ($P < ۰/۰۱$) بود.

- پرسشنامه رفتارهای مدنی سازمانی. در پژوهش حاضر جهت سنجش رفتارهای مدنی سازمانی از پرسشنامه رفتارهای مدنی سازمانی لی و آلن^۱ (۲۰۰۲) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۶ ماده می‌باشد که ۸ ماده‌ی این پرسشنامه رفتارهای مدنی معطوف به سازمان و ۸ ماده‌ی دیگر رفتارهای مدنی معطوف به فرد را اندازه‌گیری می‌نماید. پاسخ‌های این ابزار روی یک مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرتی از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) درجه‌بندی شده است. این پرسشنامه جهت استفاده در پژوهش حاضر ترجمه و برای اجرا تنظیم شد. آلفای کرونباخ گزارش شده توسط لی و آلن (۲۰۰۲) برای رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به فرد و رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به سازمان به ترتیب ۰/۸۳ و ۰/۷۷ می‌باشد. روایی این مقیاس‌ها نیز توسط لی و آلن (۲۰۰۲) در حد قابل قبول گزارش شده است. در پژوهش حاضر ضرایب پایایی رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به فرد و معطوف به سازمان به روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۱ و ۰/۷۷ به دست آمدند. ضرایب روایی رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به فرد از روش همبسته کردن با یک سؤال کلی ۰/۴۹ ($P < ۰/۰۱$) و برای رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به سازمان ۰/۵۱ ($P < ۰/۰۱$) به دست آمدند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است. همانطور که جدول ۱ نشان می‌دهد، همبستگی‌های بین تمامی متغیرهای پژوهش در سطح $P < ۰/۰۱$ معنی‌دار هستند. ارزیابی برازش الگوی پیشنهادی از طریق الگویابی معادلات ساختاری (SEM)، با استفاده نرم‌افزار AMOS ویراست ۱۸ انجام شد. آزمودن اثرهای غیرمستقیم (واسطه‌ای) در الگوی پیشنهادی با استفاده از روش بوت استراپ در برنامه‌ی ماکرو پریچر و هیز^۲ (۲۰۰۸) انجام گرفت. جهت تعیین کفایت برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها نیز، ترکیبی از شاخص‌های برازندگی به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفتند: ۱- مقدار مجذور

1- Lee & Allen

2- Preacher & Hayes

کای^۱ (χ^2)، ۲- شاخص هنجار شده‌ی مجذور کای^۲ (χ^2/df)، ۳- شاخص نیکویی برازش^۳ (GFI)، ۴- شاخص نیکویی برازش تعدیل شده^۴ (AGFI)، ۵- شاخص برازندگی هنجار شده^۵ (NFI)، ۶- شاخص برازندگی تطبیقی^۶ (CFI)، ۷- شاخص برازندگی افزایشی^۷ (IFI)، ۸- شاخص توکر-لوئیس^۸ (TLI) و ۹- جذر میانگین مجذورات خطای تقریب^۹ (RMSEA).

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱ وجدانی بودن	۴۷/۰۳	۸/۴۹	-							
۲ توافق‌پذیری	۴۴/۸۷	۷/۶۸	**	-						
۳ روان‌رنجور خوبی	۲۴/۸۷	۷/۳۱	**	**	-					
۴ زمینه‌ی اخلاقی	۱۸/۲۶	۲/۷۵	**	**	**	-				
۵ رهبری اخلاقی	۳۶/۹۷	۷/۳۳	**	**	**	**	-			
۶ حمایت سازمانی ادراک شده	۲۹/۳۹	۴/۴۷	**	**	**	**	**	-		
۷ تعهد عاطفی	۳۰/۹۳	۳/۸۳	**	**	**	**	**	**	-	
۸ رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد	۳۱/۳۹	۳/۹۴	**	**	**	**	**	**	**	-
۹ رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان	۳۱/۱۸	۴/۳۱	**	**	**	**	**	**	**	**

**P<۰/۰۱

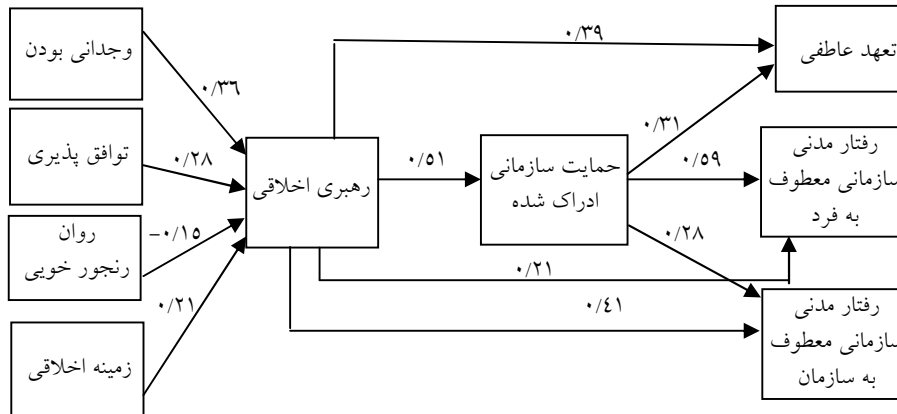
- 1- chi- square
- 2- normed χ^2 measure
- 3- Goodness- of- Fit
- 4- Adjusted Goodness- of- Fit
- 5- Normed Fit Index
- 6- Comparative Fit Index
- 7- Incremental Fit Index
- 8- Tucker-Lewis
- 9- Root Mean Square Error of Approximation

پیش از بررسی ضرایب ساختاری، برازندگی الگوی اصلی مورد بررسی قرار گرفت. با وجود این که مقادیر برخی شاخص‌های برازندگی نشان‌دهنده برازش نسبتاً خوب الگوی پیشنهادی با داده‌ها بودند، اما شاخص جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) نشان داد که الگو نیاز به بهبود دارد. در این راستا ارتقا برازندگی الگوی پیشنهادی از طریق همبسته کردن خطاهای دو مسیر صورت گرفت. خطای متغیرهای تعهد عاطفی به رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان و رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد به رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان به یکدیگر متصل شدند که در نتیجه‌ی آن شاخص‌های برازش الگو به سطح مطلوبی رسیدند. برازش الگوی پیشنهادی و الگوی نهایی با داده‌ها براساس شاخص‌های برازندگی در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. برازش الگوی پیشنهادی، اصلاح شده اول و نهایی با داده‌ها بر اساس شاخص‌های برازندگی

شاخص برازندگی الگو	X^2	df	X^2/df	AGFI	GFI	IFI	TLI	CFI	IFI	CFI	RMSEA
الگوی پیشنهادی	۸۵/۳۰	۱۹	۴/۴۹	۰/۹۱	۰/۸۰	۰/۹۳	۰/۸۶	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۱۲
الگوی نهایی	۳۳/۳۹	۱۷	۱/۹۶	۰/۹۶	۰/۹۱	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۰۶

همانگونه که شکل ۲ نشان می‌دهد، تمامی ضرایب مسیر در الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر معنی دارند. بر این اساس روابط مستقیم مورد تأیید واقع شدند. نتایج حاصل از روابط واسطه‌ای با استفاده از روش بوت استرپ^۱ در جدول ۳ نشان داده شده‌اند. شکل ۲ الگوی نهایی پژوهش حاضر را به همراه ضرایب مسیرهای آن نشان می‌دهد. همانگونه که جدول ۳ نشان می‌دهد. فاصله‌های اطمینان برای مسیرهای مندرج در جدول ۳ حاکی از قرار نگرفتن صفر در این فاصله‌ها در ارتباط با سه مسیر غیرمستقیم و در نتیجه تأیید روابط غیرمستقیم است. سطح اطمینان برای این فاصله ۹۵ و تعداد نمونه‌گیری مجدد بوت استرپ ۱۰۰۰ است.



شکل ۲. الگوی نهایی پژوهش حاضر به همراه ضرایب استاندارد مسیرها

جدول ۳. نتایج بوت استراپ برای مسیرهای واسطه‌ای پژوهش حاضر

مسیر	داده‌ها	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	حد پایین	حد بالا
رهبری اخلاقی ← حمایت سازمانی ادراک شده ← تعهد عاطفی	۰/۰۸۴۲	۰/۰۸۴۲	۰/۰۰۰۱	۰/۰۱۹۹	۰/۰۴۵۰	۰/۱۲۱۳
رهبری اخلاقی ← حمایت سازمانی ادراک شده ← رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد	۰/۱۶۳۰	۰/۱۶۳۳	۰/۰۰۰۳	۰/۰۲۸۸	۰/۱۰۵۵	۰/۲۲۰۵
رهبری اخلاقی ← حمایت سازمانی ادراک شده ← رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان	۰/۰۸۲۴	۰/۰۸۲۸	۰/۰۰۰۵	۰/۰۲۲۳	۰/۰۳۸۶	۰/۱۲۵۷

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و آزمودن الگویی از پیش‌آیندها (وجدانی بودن، توافق‌پذیری، روان‌رنجور خویی، زمینه‌ی اخلاقی) و پیامدهای رهبری اخلاقی (حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد عاطفی، رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد و رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان) صورت گرفت. یافته‌های پژوهش حاضر حاکی از تأیید رابطه مستقیم وجدانی بودن و توافق‌پذیری و رابطه منفی روان‌رنجور خویی با رهبری اخلاقی و نیز رابطه

مثبت زمینه‌ی اخلاقی با رهبری اخلاقی بودند. این نتایج همسو با پژوهش‌های کالشن^۱، دن‌هارتوگ و دِهوگ (۲۰۱۱)؛ والومبوا و شابرک^۲ (۲۰۰۹) و براون و تروینو (۲۰۰۶) می‌باشند. صفت شخصیتی وجدانی بودن شخصی را توصیف می‌کند که قابل اعتماد، مسئول، وظیفه‌شناس و مصمم است. رهبرانی که اصول و معیارهای مشخص را تعیین می‌کنند باید به منظور ایفای نقش به عنوان یک رهبر اخلاقی، در به کارگیری آنها نسبت به خود و دیگران دقیق عمل کنند. در غیر این صورت، این خطر وجود دارد که آنها را رهبرانی ریاکار تلقی کنند که معیارهای والای اخلاقی را تبلیغ می‌کنند اما از بکارگیری پیوسته آنها در عمل باز می‌مانند. بنابراین، افراد وظیفه‌شناس به احتمال بیشتر به عنوان رهبران اخلاقی قلمداد می‌شوند (مایر، نیشی، اشنایدر و گلدشتاین^۳، ۲۰۰۷). توافق‌پذیری، تمایل رهبر برای قابل اعتماد بودن، نوع دوستی و همکاری را منعکس می‌نماید رهبران اخلاقی انگیزه بشر دوستانه دارند، نسبت به کارکنان و افراد دیگر جامعه، احساس دلسوزی و توجه دارند (تروینو، براون و هارتمن^۴، ۲۰۰۳). روان‌رنجورخویی تمایل فرد را برای تجربه‌ی احساسات منفی همچون عصبانیت، ترس و اضطراب نشان می‌دهد. حساس و زودرنج بودن و حالت خصمانه داشتن، ویژگی‌هایی هستند که با الگوهای رهبری جذاب و قابل اعتماد همخوانی ندارند (بونو و جاج^۵، ۲۰۰۴). از دیدگاه یادگیری اجتماعی، محیط‌های اخلاقی قوی‌تر که حمایت‌کننده و تشویق‌کننده رفتار اخلاقی هستند به ایجاد و حفظ رهبری اخلاقی در سازمان کمک می‌کنند (تنبرونسل، اسمیت کرو و آمفرس^۶، ۲۰۰۳). چنین سازمان‌هایی الگوهای بیشتری در زمینه‌ی رهبری اخلاقی، خط مشی رسمی و هنجارهای غیررسمی ارائه می‌کنند که از اعمال اخلاقی و تقویت رفتار اخلاقی در سازمان حمایت می‌کنند. در چنین محیط‌هایی، رهبران یاد می‌گیرند که رهبری اخلاقی مطلوب است (هیوبرت، کپتاین و لاستوآیزن^۷، ۲۰۰۷). نتایج پژوهش حاضر مبنی بر رابطه مثبت رهبری اخلاقی با تعهد عاطفی، رفتار مدنی

1- Kalshoven

2- Walumbwa & Schaubroeck

3- Mayer, Nishii, Schneider, & Goldstein

4- Hartman

5- Bono & Judge

6- Tenbrunsel, Smith-Crowe, & Umphress

7- Huberts, Kaptein, & Lasthuizen

سازمانی معطوف به فرد، رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان و حمایت سازمانی ادراک‌شده با پژوهش‌های کاسی^۱ (۲۰۱۱)؛ ناحوم‌شانی و سامج^۲ (۲۰۱۱) و هسنس^۳ (۲۰۱۰) همسو می‌باشند. رتبه‌ی بالایی رهبران در رهبری اخلاقی با تعهد عاطفی و انگیزه‌ی کارکنان مرتبط است (میر و آلن، ۱۹۹۷). این گونه روابط را تا حد زیادی به ارزش‌های مشترک و میزان همدلی کارکنان با رهبران و سازمان نسبت داده‌اند. رهبران اخلاقی از طریق توجه به روش رهبری خود، از کارکنان مراقبت می‌کنند. براین اساس، کارکنان خواهان ادامه‌ی روابط خود با سازمان و نیز صرف تلاش برای سازمان هستند و در نتیجه تعهد عاطفی می‌تواند به واقع، کارکنان را برای مشارکت معنی‌دار در سازمان‌های خود برانگیزاند (کارلسون^۴، ۲۰۰۵). با در نظر گرفتن رابطه‌ی تعامل اجتماعی که بین کارکنان و رهبران اخلاقی برقرار است، کارکنان می‌بایست اعتماد در روابط و رفتار عادلانه و دلسوزانه‌ی دریافتی از سوی رهبر خود را جبران نمایند و از این رو وقوع رفتارهای مدنی افزایش می‌یابند. حمایت سازمانی ادراک‌شده به ادراک کارکنان درباره ارزش قائل شدن سازمان برای مشارکت و بهزیستی آنان اشاره دارد (ورلی، فوکا و هلمن^۵، ۲۰۰۹). به معنای دیگر، وقتی کارکنان احساس نمایند که رهبران اخلاق‌مدار سازمان که الگوهایی جذاب و قابل اعتماد هستند و رفتارهای مناسب‌هنجاری را الگوسازی می‌کنند به حضور و تلاش آن‌ها توجه دارند و به اشکال مختلف، مراقب بهزیستی و حضور فعال آن‌ها هستند، حمایت سازمانی ادراک‌شده در آن‌ها تقویت می‌شود (کولکوئیت، اسکات و لپاین^۶، ۲۰۰۷). یافته‌های این پژوهش رابطه مثبت حمایت سازمانی ادراک‌شده را با تعهد عاطفی، رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد و رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان مورد حمایت قرار دادند که همسو با پژوهش‌های کاسپر، هاریس، بیانکو و واین^۷ (۲۰۱۱) و ندیری و تانوا^۸ (۲۰۱۰) می‌باشد. بر اساس هنجار مبادله‌ی متقابل، کارکنان در قبال دریافت حمایت سازمانی نسبت به سازمان متعهدتر می‌شوند. از میان انواع تعهد سازمانی و تمام

-
- 1- Casey
 - 2- Nahum-Shani & Somech
 - 3- Hansen
 - 4- Carlson
 - 5- Worley, Fuqua, & Hellman
 - 6- Colquitt, Scott, & Le-Pine
 - 7- Casper, Harris, Bianco, & Wayne
 - 8- Nadiri & Tanova

پیامدهای حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد عاطفی قوی‌ترین رابطه را با آن دارد. از قرار معلوم، کارکنان در رابطه‌ی مبادله‌ای خود با سازمان درقبال دریافت توجه و دغدغه‌ی سازمان و ادراک ارزشمند بودن خود از نظر سازمان، به ایجاد یک رابطه‌ی عاطفی با سازمان می‌پردازند (کاری و دالری^۱، ۲۰۰۶). نظریه تبادل اجتماعی اشاره به این موضوع دارد که افراد هنگامی که از فعالیت‌ها و اقداماتی سود و منفعت کسب می‌کنند، خود را متعهد و ملزم به ادای دین می‌دانند و سعی در جبران و واکنش متقابل دارند. بدین ترتیب اگر کارکنان یک سازمان، حمایت‌های دریافتی از سازمان خود را مناسب و مطلوب احساس کنند، این احتمال وجود دارد که برای ادای دین خود به سازمان، اقدام به ارائه‌ی رفتارهای مفید مانند رفتارهای مدنی سازمانی معطوف به فرد و معطوف به سازمان و رفتارهای مشتری محور و خدمات محور کنند که این خود باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود. بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر رابطه غیرمستقیم رهبری اخلاقی با تعهد عاطفی، رفتار مدنی سازمانی معطوف به فرد و رفتار مدنی سازمانی معطوف به سازمان از طریق حمایت سازمانی ادراک شده مورد تأیید قرار گرفت. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های استاوتن، بیلین، بروئک، کمپس، ویت و همکاران^۲ (۲۰۱۱) و هسن (۲۰۱۰)، همسو می‌باشند. مدیرانی که اخلاقیات را بخش مهمی از برنامه‌ی کاری رهبری خود قرار می‌دهند و پیرامون اصول اخلاقی با کارکنانشان ارتباط برقرار می‌کنند جوی از اعتماد و حمایت را در سازمان به وجود می‌آورند و این سطح بالای حمایت سازمانی ادراک شده که متأثر از اعمال و رفتارهای اخلاقی و ارزشی مدیران و سرپرستان می‌باشد، موجب ایجاد تعهد و وابستگی عاطفی کارکنان به منظور جبران این امتیازات و منافع خواهد شد که ممکن است در قالب رفتارهای مدنی معطوف به فرد و معطوف به سازمان بروز کند. براساس هنجار مبادله‌ی متقابل، کارکنان در قبال دریافت حمایت سازمانی، نسبت به سازمان متعهدتر می‌شوند. تعهد موجب سطح بالایی از شناخت نسبت به اهداف و ارزش‌های سازمان، میل قوی برای ماندن در سازمان و تمایل به اعمال تلاش فوق العاده برای سازمان می‌شود. (چیانگ و چنگ^۳، ۲۰۱۱). بنابراین می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که رهبران اخلاقی در جهت حفظ و حمایت از سرمایه انسانی سازمان تلاش لازم را در جهت ایجاد یک محیط سالم به

1- Currie & Dollery

2- Stouten, Baillien, Broeck, Camps, Witte, & et al

3- Chiang & Sheng

عمل می‌آورند و در نتیجه باعث افزایش کارایی و تعهد عاطفی کارکنان می‌شود و امکان بروز رفتارهای فرانش را در روابط بین فردی و سازمانی افزایش می‌دهند. سازمان‌ها با شناخت این‌گونه رفتارها می‌توانند کارکنان را برانگیزانند و کیفیت خدمات را ارتقا بخشند و موجبات اثربخشی کلی سازمان را فراهم آورند (استاوتن و همکاران، ۲۰۱۱). از آنجا که مفهوم رهبری اخلاقی و نیز عوامل تأثیرگذار بر آن در سال‌های اخیر توجه بسیاری را به خود جلب نموده‌اند، درک بهتر از چگونگی رشد و ارتقا این سبک رهبری و اصول اخلاقی و نگهداشت آن‌ها در طول زمان پیامدهای مهمی را برای کارکنان و سازمان‌ها در پی خواهد داشت.

همانند دیگر پژوهش‌ها، این مطالعه نیز دارای محدودیت‌هایی است. جهت سنجش متغیرها در پژوهش حاضر از پرسشنامه‌های خود گزارشی استفاده شد که این روش مشکلات خاص خود را دارد. همچنین، طرح مطالعه حاضر و استفاده از الگویابی معادلات ساختاری قادر به اثبات علیت نمی‌باشد و در این خصوص باید جانب احتیاط را رعایت نمود.

نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان می‌دهند که صفات شخصیتی وجدانی بودن، توافق‌پذیری و روان‌رنجور خوبی جزء متغیرهای فردی تأثیرگذار بر رهبری اخلاقی است. بنابراین با انتخاب و گزینش مدیرانی که وظیفه‌شناس، نوع دوست و قابل اعتماد هستند و عصبانیت، ترس و اضطراب کمتری دارند می‌توان در این خصوص به سازمان کمک کرد. با توجه به معنی‌داری رابطه جو اخلاقی با رهبری اخلاقی، ایجاد محیط‌های اخلاقی قوی‌تر که حمایت‌کننده و تشویق‌کننده رفتار اخلاقی هستند و به ایجاد و حفظ رهبری اخلاقی در سازمان کمک می‌کنند توصیه می‌شود چرا که وجود یک بافت اخلاقی قوی در سازمان علاوه بر افزایش سطح رهبری اخلاقی، می‌تواند یادگیری سازمانی را نیز ارتقاء دهد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر در خصوص اهمیت مطرح شده‌ی رهبری اخلاقی در ارتقای سطح حمایت سازمانی ادراک شده، تعهد عاطفی و رفتارهای مدنی سازمانی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در درجه نخست جهت جذب رهبران اخلاقی و سپس تشویق، حمایت و پرورش بیشتر رهبری اخلاقی به منظور افزایش بهره‌وری و عملکرد سازمانی تلاش نمایند.

منابع

فارسی

شکرکن، حسین (۱۳۷۵). رابطه بین تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی با تمایل به ترک شغل در کارکنان آموزش و پرورش استان خوزستان.

لاتین

- Adlam, R. (2003). *This complex thing, leadership, in police leadership in the twenty first century*. Winchester: Waterside Press, 204-222.
- Allen, N., & Meyer, J. P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Carlson, S. C. (2005). *Ethical leadership: influences of ethical climate, perceived organizational support, and perceived leader integrity*. Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University, Florida.
- Casey, G. W. (2011). Comprehensive soldier fitness: A vision for psychological resilience in the U.S. Army. *American Psychologist*, 66, 1-3.
- Casper, W. J., Harris, Ch., Bianco, A. T., & Wayne, J. H. (2011). "Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals". *Journal of Vocational Behavior*, in Press, Corrected Proof, Available Online 5 may 2011.
- Chiang, Ch. F., & Sheng, T. (2011). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: the mediating effects of organizational citizenship

- behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180-190.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Le-Pine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A Meta-Analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 909-927.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2004). A contemplated revision NEO Five Factor Inventory. *Journal of Personality and Individual Differences*, 36, 578- 596.
- Currie, P., & Dollery, B. (2006). Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW police. *Inter. J. Police Strategies Manage*, 29, 741-756.
- De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: the positive and responsible use of power, in D. Tjsovold and B. Van Knippenberg (eds.), power and interdependence in organizations (Cambridge University Press, Cambridge, UK).
- Hansen, S. D. (2010). When and how does ethical leadership impact important organizational outcomes? A multi-foci social exchange perspective. Dissertation submitted to the faculty of purdue university in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy.
- Huberts, L. W. J. C., Kaptein, M., & Lasthuizen, K. (2007). A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers. *Policing. An International Journal for Poice Strategies and Management*, 30, 586-607.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53, 79-90.
- Kalshoven, K, Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leader behaviour and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100, 349-366.
- Karande, K., Rao, C. P., & Singhapakdi, A. (2002). Moral philosophies of marketing managers: A comparison of American, Australian, and Malaysian Cultures. *European Journal of Marketing*, 36, 768-791.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: how leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognition. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.

- Mayer, D. M., Nishii, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology, 60*, 929-963.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Validation of the 5-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 81-90.
- Mcmanus, K. (2011). The relationship between ethical leadership, attachment orientation and gender in organization, dissertation for the degree of doctor of philosophy clinical psychology, Walden University.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management, 29*, 33-41.
- Nahum-Shani, I., & Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *Leadership Quarterly, 22*, 353-366.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*, 879-891.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*, 698-714.
- Sashkin, M., & Sashkin, M. (2003). Leadership that matters. San Francisco: berrettkoehler publishers Inc.
- Spreitzer, G. M. & Sonenshein, S. (2004). Toward the construct definition of positive deviance, *American Behavioral Scientist, 47*, 828-47.
- Stouten, J., Baillien, E., Broeck, A. V. D., Camps, J., Witte, H. D., & Euwema, M. (2011). Discouraging bullying: the role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics, 95*, 17-27.
- Tenbrunsel, A. E., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. (2003). Building houses on rocks: the role of the ethical infrastructure in organizations. *Social Justice Research, 16*, 285-307.

- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite, *human relations* 56, 5-37.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and workgroup psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275-1286.
- Winston, M. (2007). Ethical leadership and ethical decision making: ameta- analysis of research related of ethics education. *Library & Information Science Research*, 29, 230- 251.
- Worley, J. A., Fuqua, D. R., & Hellman, C. M. (2009). The survey of perceived organizational support: which measure should we use? *SA Journal of Industrial Psychology*, 35, 39-48
- Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals ethical leadership characteristics. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2, 3949-3953.

