

## بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان: نقش واسطه‌ای تعامل رهبر - عضو

عباس عباس پور\*، هادی زندیان\*\*، حبیب‌الله قادرمرزی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۵/۰۲

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۸/۱۲

### چکیده

کمبود منابع، تکیه سازمان‌های معاصر بر الزامات رسمی را برای دستیابی به اهداف سازمانی با چالش مواجه ساخته است. این امر، دارایی عمده سازمان، یعنی کارکنان و رفتارهای فراتر از نقش آنان را در کانون توجه قرار می‌دهد... در این راستا، این پژوهش با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی محیط کار کارکنان و همچنین، نقش واسطه‌ای که تعامل رهبر-عضو در این رابطه ایفا می‌کند، صورت گرفته است. روش پژوهش از نوع همبستگی و نمونه آماری به شیوه طبقه‌ای تصادفی از میان جامعه کارکنان مدارس شهرستان سنندج در سال تحصیلی ۹۴-۱۳۹۳ انتخاب شده است. داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه با استفاده از نرم‌افزار ایموس و به شیوه تحلیل مسیر تحلیل شد. نتایج نشان داد که مسیر رهبری اخلاقی به رفتار شهروندی سازمانی و تعامل رهبر عضو معنی‌دار و به رفتار انحرافی محیط کار معنی‌دار نبود. همچنین، تعامل رهبر-عضو با ایفای نقش واسطه‌ای، اثر رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان را تعدیل و به همراه رهبری اخلاقی ۵۸ درصد واریانس کل رفتار شهروندی سازمانی و ۵۲ درصد واریانس کل رفتار انحرافی را تبیین نمود. با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌شود که رهبران سازمانی برای افزایش رفتارهای شهروندی و کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان، علاوه بر ایفای نقش رهبری اخلاقی، به جای توجه به روابط تعاملی با کیفیت پایین و مبتنی بر منافع اقتصادی، تعاملات مبتنی بر سازوکارهای اجتماعی را توسعه دهند.

**کلیدواژه:** رهبری اخلاقی؛ تعامل رهبر-عضو؛ رفتار شهروندی سازمانی؛ رفتار انحرافی محیط کار.

---

\*. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
\*\*. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی و دبیر آموزش و پرورش ناحیه یک شهرستان سنندج (نویسنده مسئول)  
\*\*\*. دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه خوارزمی و مربی دانشگاه فرهنگیان، پردیس شهید مدرس کردستان، ایران  
hazardian57@gmail.com

## مقدمه

انحراف‌های اخلاقی همواره عنوان نخست رسانه‌ها را به خود اختصاص داده است. انجام عمل غیراخلاقی از سوی یک فرد در سازمان، می‌تواند به زنجیره‌ای از اعمال انحرافی منجر شود که هزینه‌هایی نیز بر سازمان تحمیل می‌کند. برای نمونه، شواهد نشان می‌دهد که دزدی به تنهایی سالانه بین ۱۰ تا ۱۲۰ میلیارد دلار هزینه برای سازمان‌ها در بر دارد (بورک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴). مطالعات این حوزه، علاوه بر هزینه‌های مالی و اقتصادی این رفتارها، اثرات روانی و اجتماعی آن را نیز مستند ساخته است (مورفی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳). بنابراین، جای تعجب نیست که محققان سازمانی بر انواع رفتارهای منفی در محیط کار تمرکز نموده‌اند (گریفین و لوپز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). از این لحاظ، اهمیت رهبری اخلاقی به‌عنوان الگوی نقش (باندورا<sup>۴</sup>، ۱۹۸۶؛ براون و میشل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰) برای ارتقای نگرش‌ها و رفتار کارکنان، در کانون توجه قرار می‌گیرد (براون و همکاران، ۲۰۰۵). با وجود این، در دیدگاه‌های سنتی رهبری، اهمیت رهبر به‌عنوان پیام‌دهنده نادیده گرفته شده و در دیدگاه‌های معاصر نیز با وجود تأکید بر تأثیر کلمات، ایده‌ها و رفتارهای رهبران بر پیروان، نقش اخلاقیات به روشنی بررسی نشده است (رایینز و جاج<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). این امر باعث شده است که در سرتاسر دهه اخیر، به دلیل اهمیت شناسایی عواملی که تأثیر رفتار رهبری اخلاقی در سازمان‌ها را افزایش یا کاهش می‌دهد، تحقیقات بر ایفای نقش رهبری اخلاقی در تنظیم رفتار زیردستان متمرکز باشد. مطالعات اولیه بیان می‌کنند که رهبری اخلاقی به‌طور مثبتی با رفتارهای موافق اجتماعی پیروان، برای نمونه، رفتار شهروندی سازمانی (ارگان، پودساکوف و مکزی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶) و به‌طور منفی با رفتارهای ضد تولیدی از قبیل انحراف در محیط کار (دی هوق و دن هارتوگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸) ارتباط دارد. با این حال، تحقیقات در زمینه تعامل رهبر-عضو بیان می‌کنند که تبادل بین یک کارمند و سرپرست مستقیم

1. Bourke
2. Murphy
3. Griffin & Lopez
4. Bandura
5. Brown & Mitchell
6. Robbins & Judge
7. Organ, Podsakoff & MacKenzie
8. De Hoogh & Den Hartog

او، نخستین تعیین‌کننده رفتار کارمند است (واین، شور و لیدن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). برای نمونه، رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان پیامد روابط تعامل رهبر-عضو بین رهبران و پیروان شناخته می‌شود (لو، رامایا و هیوی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). همچنین، از عناصری مانند جو غیراخلاقی (پترسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲) که رهبران نقش اصلی در ایجاد آن دارند، به‌عنوان دلایل مشغولیت کارکنان در رفتارهای انحرافی یاد می‌شود. بنابراین، استدلال می‌شود کیفیت تعامل رهبر-عضو، عاملی مؤثر بر رفتار کارکنان باشد و برای درک رفتار افراد بایستی علاوه بر شخص و موقعیت، تعامل آن دو را در نظر گرفت. برای نمونه، مصلح، الهیاری بوزنجانی و جعفرپور (۱۳۹۴) دریافته‌اند که کیفیت ادراک‌شده کارکنان از خدمات ارائه‌شده توسط مدیران، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر رفتارهای شهروندی خدمت‌گرای کارکنان دارد. بیان این موارد، اهمیت طرح پرسش‌هایی درباره رهبری اخلاقی، روابط رهبران با پیروان و تأثیر آنها بر رفتار کارکنان را افزایش داده است. اگر چه تحقیقات متعددی در این خصوص صورت گرفته است، اما توجه چندانی به نقش متغیرهای واسطه‌ای تأثیرگذار بر این رابطه نشده است. همچنین، اغلب مطالعات، رفتار کارکنان را در جامعه‌ای که محدود به هدایت یک یا دو رهبر سازمانی بوده است، بررسی نموده‌اند که نتایج قابل اتکایی به‌دست نمی‌دهند. در حالی که در این پژوهش، سازمان مدارس به‌عنوان جامعه هدف مورد مذاقه قرار گرفته است؛ که تصور می‌شود داده‌های کسب‌شده، به‌واسطه تعداد رهبران، تجربه سبک‌های متفاوت رهبری و امکان بروز رفتارهای متفاوت از سوی کارکنان، به نتایج معتبرتری منجر شود. بنابراین، هدف اصلی این پژوهش، پاسخگویی به این پرسش کلی بوده است که رهبری اخلاقی چه تأثیری بر رفتار کارکنان در مدارس دارد و تعامل رهبر-عضو چه نقشی در این میان ایفا می‌کند؟

## مبانی نظری پژوهش

### رفتار شهروندی سازمانی

ظهور مفهوم رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان رفتار فراتر از نقش، با پیشنهاد ارگان (۱۹۷۷) در

1. Wayne, Shore & Liden  
2. Lo, Ramayah & Hui  
3. Peterson

ارتباط بود که اقدامات مرسوم عملکرد در حیطه عملکرد کل کارکنان گنجانیده نمی‌شد. این جنبه‌های نادیده گرفته شده عملکرد، در مفهوم رفتار شهروندی سازمانی جستجو شدند (بادریناریان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). با این حال، محققان می‌پذیرند که پس از گذشت سی سال و انتشار بیش از ۶۵۰ مطالعه تحقیقی در این زمینه، شیوه تعریف رفتار شهروندی سازمانی روشن نیست (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۹). به‌طور کلی، رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارهای اختیاری و داوطلبانه که بخشی از وظایف رسمی فرد نیستند، اما عملکرد مؤثر سازمان را بهبود می‌بخشند، تعریف می‌شود (کورکماز و آرپاسی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). اغلب تحقیقات پیشین، تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتارهای غیراخلاقی را بررسی نموده‌اند (ریویز - پالومینو و مارتینز - کانااس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). با این حال، اهمیت رفتار رهبر در تقویت رفتارهای فراتر از نقش تأیید و نشان داده شده است که رهبر می‌تواند با تغییر ساختار وظایف، جریان کار، خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی که بر رفتار محیط کار حاکم است، به‌طور مستقیم بر محیط تأثیر بگذارد و رفتار شهروندی سازمانی را تسهیل نماید (ارگان و همکاران، ۲۰۰۶). محققان در زمینه تأثیر سرپرست مستقیم بر رفتارهای فراتر از نقش معتقدند که "وقتی که یک فرد، رابطه با کیفیت خوب را با سرپرست خود درک می‌کند و رویه‌های رسمی سازمان را منصفانه می‌بیند، از وظایف متعارف خود فراتر می‌رود" (بارتون، سابلینسکی و سکیچیوچی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸: ۵۷). همچنین، نمایش وظیفه‌شناسی رفتار شهروندی، به کارکنان اجازه می‌دهد بر کیفیت روابط خود با رهبران تأثیر بگذارند، یعنی، جهت تأثیرگذاری از "تعامل رهبر - عضو به رفتار شهروندی سازمانی"، به جهت "از رفتار شهروندی سازمانی به تعامل رهبر - عضو" تغییر پیدا کند (لاپیری و هاکت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). سایر محققان معتقدند به دلیل این که رهبر دارای ارزش‌های اخلاقی، نیازهای کارکنان را در نظر گرفته و عادلانه رفتار می‌نماید، اعتماد آنان افزایش یافته (چنگ و همکاران، ۲۰۱۴) و رویه‌های سازمانی را معتبر درک می‌نمایند (لویی، لام و چن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲) در نتیجه، در اجرای وظایف‌شان با فداکاری و انرژی بیشتری کار

1. Badrinarayan
2. Korkmaz & Arpaci
3. Ruiz-Palomino & Martinez-Cañas
4. Burton, Sablynski & Sekiguchi
5. Lapierre & Hackett
6. Loi, Lam & Chan

می‌کنند و به رفتارهای نوع دوستانه و با فضیلت تمایل بیشتری پیدا خواهند کرد (بابکوک-رابرسون و استریکلند<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

## رفتار انحرافی محیط کار

رفتار انحرافی محیط کار به عنوان "رفتارهای عمدی که هنجارهای مهم سازمانی را نقض می‌کند و انجام آن، رفاه یک سازمان، اعضای آن یا هر دو را تهدید می‌کند" تعریف می‌شود (رابینسون و بنت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵: ۵۵۶). تخمین زده می‌شود ۳۳ تا ۷۵ درصد کارکنان درگیر رفتارهای پرخاشگرانه‌ای مانند سرقت، کلاهبرداری، تخریب و خرابکاری باشند (هارپر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۰). این رفتارها ممکن است به طور خاص معطوف به فرد یا به سازمان باشند. البته شاید تصور شود که در برخی از سازمان‌ها مانند مدارس، به دلیل ماهیت هنجاری بودن (هوی و میسکل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲) احتمال بروز چنین رفتارهایی کمتر باشد؛ با این حال، ممکن است دامنه‌ای از رفتارها مانند غیبت، خودداری از تلاش، مشاجره، تمسخر، شوخی زننده، دروغ‌گویی و شایعه پراکنی وجود داشته باشد. محققان درباره منشأ رفتارهای انحرافی، به دامنه‌ای از دلایل درگیری کارکنان در این گونه رفتارها اشاره نموده‌اند (فنگ بوهانگ بی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲)، برای نمونه، شناخت منفی از شغل (لی و آلن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲) و درک بی‌عدالتی (فیشر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). با این حال، در صورتی که رفتارهای انحرافی، واکنشی به نارضایتی حاصل از محیط کار و یا تجربه روابط منفی با افراد (مانند سرپرست) باشد، رابطه منفی بین سرپرست و بدرفتاری زیردست به وسیله جو اخلاقی تعدیل می‌شود. به طوری که محققان در این زمینه دریافته‌اند که رهبران اخلاقی، رفتار غیر اخلاقی زیردستان را با ایجاد جو اخلاقی که سرخ‌هایی در مورد رفتارهای قابل قبول می‌دهد، کاهش می‌دهند (مایر، کیونزی و گرین بایوم، ۲۰۱۰).

1. Babcock-Roberson & Strickland
2. Robinson & Bennett
3. Harper
4. Hoy & Miskel
5. Fagbohunge
6. Lee & Allen
7. Fisher

## رهبری اخلاقی

رهبران در سطوح مختلف سازمان‌ها نقش مهمی در توسعه و تداوم فرهنگ اخلاقی و رفتار اخلاقی ایفا می‌کنند (گروچین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که تحقیقات، نتایج مثبت آن را در برخی از پیامدهای مهم سازمانی از قبیل عملکرد، تعهد سازمانی، رضایت شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای انحرافی یا ضد تولیدی نشان داده است (برای نمونه، کیو او<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ نصر اصفهانی، غضنفری و عامری‌نسب، ۱۳۹۱؛ مایر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ هسان<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). بنابراین، رشد ادبیات نظری رهبری اخلاقی در دهه اخیر، رشد آگاهی نسبت به اهمیت این سازه را منعکس می‌کند (چنگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). رهبری اخلاقی به‌عنوان نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال فردی و روابط بین فردی و ترویج چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دوسویه، تقویت و تصمیم‌گیری، تعریف می‌شود (براون و همکاران، ۲۰۰۵). از تعریف رهبری اخلاقی استنباط می‌شود که رهبران اخلاقی رفتارهایی انجام می‌دهند که از دید پیروان به‌طور هنجاری مناسب هستند، بنابراین به‌عنوان الگو اعتبار کسب می‌کنند (میاو<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). در این زمینه، نظریه یادگیری اجتماعی (باندورا، ۱۹۸۶) اساس نظری لازم را برای توضیح چگونگی تأثیر رهبران اخلاقی بر رفتار پیروان فراهم می‌کند (میاو و همکاران، ۲۰۱۳). پیش فرض اصلی این نظریه آن است که افراد از طریق مشاهده و تقلید، نگرش‌ها و رفتار دیگران را یاد می‌گیرند (باندورا، ۱۹۷۷). یعنی، رهبران اخلاقی به‌واسطه رفتارهای شخصی جذابشان مانند صداقت، قابلیت اعتماد و اعتبار رفتار اخلاقی، منبع برجسته‌ای برای مشاهده و تقلید هستند (والیوم بوآ و اسکاو برویک<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹) و می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر رفتار کارکنان در سازمان داشته باشند. درباره ابعاد رهبری اخلاقی، توافق نظر چندانی وجود ندارد، با این حال، مفاهیم صداقت و عدالت در کانون مباحث قرار دارند

1. Grojean
2. Kuo
3. Mayer
4. Hassan
5. Cheng
6. Miao
7. Walumbwa & Schaubroeck

(برای نمونه، براون و همکاران، ۲۰۰۵). در مجموع، رهبران اخلاقی به داشتن سطوح بالایی از انسجام، تعیین استانداردهای اخلاقی، گرفتن تصمیمات اخلاقی و شخصیتی حامی توصیف می‌شوند (چنگ و همکاران، ۲۰۱۴). بنابراین، رهبری اخلاقی نیازمند توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و نیز اجرای مؤثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است (ایلماز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

### نقش واسطه‌ای تعامل رهبر- عضو

رهبران اخلاقی به‌طور فعال تلاش می‌کنند استانداردهای اخلاقی و رفتار اخلاقی الگورا به پیروان منتقل نمایند و آنها را نسبت به اعمال اخلاقی پاسخگو نگه دارند (براون و تروینو، ۲۰۰۶). این امر نیازمند برقراری نوعی رابطه تبادلی مناسب میان رهبران و پیروان است. از این لحاظ، نظریه تعامل رهبر- عضو، توجه قابل ملاحظه‌ای در علوم سازمانی دریافت نموده است (نهرگنگ، مورکسون و آلیس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). تعامل رهبر- عضو به‌عنوان کیفیت تبادل بین یک رهبر و یک کارمند تعریف می‌شود (گراین و اسکاندورا<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷). این نظریه بیان می‌کند که مبادلات دوتایی می‌تواند در طول پیوستاری از مبادلات اقتصادی با کیفیت پایین تا تعاملات اجتماعی با کیفیت بالا اتفاق افتد (اردوغان، لیندر و کرایمر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). در واقع، این رابطه براساس کیفیت آن توصیف می‌شود. بنابراین، روابط تعامل رهبر- عضو با کیفیت بالا به‌وسیله شکل ترقی‌یافته تبادل اجتماعی توصیف می‌شود که به شکل اعتماد دوطرفه، احترام، تعهد و مذاکره نقش برای زیردستان آشکار می‌شود (وانگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). برعکس، تعامل رهبر- عضو با کیفیت پایین به‌وسیله سلسله-مراتب، مقیدبودن به قاعده و روابط قراردادی توصیف می‌شود (نورثوز<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). محققان معتقدند که در زندگی اجتماعی و سازمانی دو نوع رابطه تبادلی، اقتصادی و اجتماعی وجود دارد

1. Yilmaz  
2. Nahrgang, Morgeson & Ilies  
3. Graen & Scandura  
4. Erdogan, Liden & Kraimer  
5. Wang  
6. Northouse

(بلاو<sup>۱</sup>، ۱۹۶۴). تصور می‌شود روابط تبادلی سازمان با کارکنان بیشتر اقتصادی باشد (روبین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). با وجود این، رفتار شهروندی سازمانی به‌عنوان منبع اجتماعی، از طریق تبادل رفتارهایی که پاداش‌های اجتماعی دریافت می‌کند مورد توجه قرار می‌گیرد (بهاری‌فر و جواهری کامل، ۱۳۸۹). همچنین، مطالعات در زمینه تعامل رهبر-عضو و رفتار انحرافی محیط کار (واردی و وینر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶؛ واردی، ۲۰۰۱) عوامل تبیین‌کننده رفتارهای انحرافی محیط کار را به عوامل فردی، اجتماعی، بین فردی و سازمانی تقسیم نموده‌اند که در این میان به‌جز عوامل فردی، سایر عوامل به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به تأثیر تعامل رهبر-عضو بر رفتار انحرافی محیط کار کارکنان اشاره دارد.

### پیشینه تجربی پژوهش

در تحقیقات متعدد تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار پیروان، رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی به‌عنوان متغیری وابسته مورد مطالعه قرار گرفته است و داده‌ها به روش معادلات ساختاری تحلیل شده است. نتایج تحقیقات حاکی از آن است که رهبری اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی را افزایش داده و با آن رابطه مثبتی دارد (ارگان و همکاران، ۲۰۰۶؛ آوی، پالانسکی و والیوم بوا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ چنگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ کاکمر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

با این حال، تحقیقات در زمینه رفتارهای انحرافی، نتایج متضادی را نشان می‌دهد. استاوتن<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۰) و مایر و همکاران (۲۰۱۰) رابطه منفی بین رهبری اخلاقی و رفتار انحرافی یافتند. سایر تحقیقات نیز (مایر و همکاران، ۲۰۰۹؛ آوی و همکاران، ۲۰۱۱) نشان داده است که رهبری اخلاقی بر کاهش بدرفتاری، رفتارهای انحرافی و قلدری سازمانی در محیط کار مؤثر بوده است. در صورتی که دینین، لیویکی و تاملینسون<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) در صنعت بانکداری و دیترت<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۰۷) در صنعت رستوران، رابطه معنی‌داری بین رهبری اخلاقی و رفتار ضد تولیدی نیافتند.

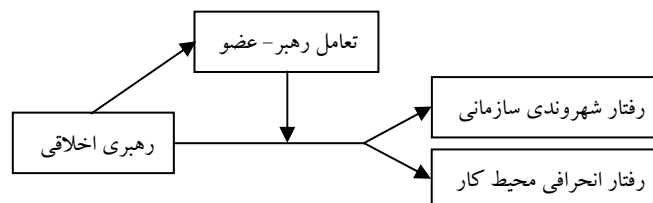
1. Blau
2. Rubin
3. Vardi & Weiner
4. Avey, Palanski & Walumbwa
5. Kacmer
6. Stouten
7. Dineen, Lewicki & Tomlinson
8. Detert



همچنین، والیوم بوآ و همکاران (۲۰۱۱) طی تحقیقی در زمینه تأثیر رهبری اخلاقی بر تعامل رهبر-عضو، به نتیجه رسیدند که رابطه معنی‌دار مثبتی بین این دو متغیر وجود دارد. به همین نحو، مطالعه مهسود، یوکل و پروسیا<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نشان داد که رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم رابطه مثبتی با تعامل رهبر-عضو دارد.

مطالعات صورت گرفته در زمینه نقش واسطه‌ای تعامل رهبر-عضو نیز نشان داده است که این متغیر، نقش مؤثری در رابطه بین رهبری و رفتار کارکنان ایفا می‌کند. مطالعه کیواینسون<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) ضمن اشاره به رابطه مثبت رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی معطوف به افراد، نشان می‌دهد که تعامل رهبر-عضو متغیر واسطه‌ای معنی‌داری است. به این صورت که رهبری اخلاقی وقتی که کیفیت روابط بین سرپرست مستقیم و زیردست بالاتر است، رفتار شهروندی سازمانی را با قدرت بیشتری پیش‌بینی می‌کند. مطالعه استیوارت هری<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) نیز که به بررسی روابط بین رهبری موثق و مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی با نقش واسطه‌ای تعامل رهبر-عضو می‌پردازد، نشان داد که تعامل رهبر-عضو رابطه بین رهبری موثق و نوع دوستی را تعدیل می‌کند. همچنین، وانگ و همکاران (۲۰۰۵) دریافتند که تعامل رهبر-عضو به‌طور کامل رابطه بین رهبری تحولی و رفتار شهروندی سازمانی را تقویت می‌کند. درنهایت، کلاووی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۲) با ارائه شواهد تجربی بیان می‌کنند که رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی دو مفهوم مجزا هستند که همبستگی معنی‌داری با هم دارند. در حمایت از این نتیجه، فراتحلیل بری، آونز و ساکت<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) نشان داد که بین رفتار شهروندی و انحرافی رابطه منفی شدید وجود دارد، یعنی، با افزایش رفتار شهروندی سازمانی، رفتار انحرافی در محیط کار کاهش می‌یابد. در واقع، بر این اساس می‌توان استدلال کرد که تعامل رهبر-عضو، همزمان اما در جهتی متفاوت، رابطه بین رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی و رفتار انحرافی را تعدیل می‌کند. بنابراین، برای رسیدن به هدف پژوهش، بر اساس استدلال‌های نظری و تحقیقات تجربی بیان‌شده، الگوی روابط بین متغیرها به صورت شکل (۱) ترسیم و بر این مبنا، فرضیه‌های زیر مطرح شده است.

1. Mahsud, Yukl & Prussia
2. Quenson
3. Stewart Wherry
4. Kelloway
5. Berry, Ones & Sackett



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

فرضیه‌های پژوهش:

۱. رهبری اخلاقی تأثیر معنی‌داری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد.
۲. رهبری اخلاقی تأثیر معنی‌داری بر رفتار انحرافی محیط کار کارکنان دارد.
۳. رهبری اخلاقی تأثیر معنی‌داری بر تعامل رهبر- عضو کارکنان دارد.
۴. تعامل رهبر- عضو اثر رهبری اخلاقی بر رفتارهای شهروندی سازمانی را تعدیل می‌کند.
۵. تعامل رهبر- عضو اثر رهبری اخلاقی بر رفتار انحرافی کارکنان را تعدیل می‌کند.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع مطالعات همبستگی و به‌شیوه تحلیل مسیر است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اجرایی نواحی آموزش و پرورش شهرستان سمنان در سال تحصیلی ۹۴-۱۳۹۳ با تعداد ۱۲۳۷ نفر است. حجم نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و به‌صورت تصادفی برابر ۲۹۳ نفر انتخاب شد. به‌طور کلی، ۵۰/۵۱ درصد نمونه را زنان و ۴۹/۴۹ درصد را مردان تشکیل می‌داد. سن افراد نمونه در دامنه سنی ۲۳ تا ۵۸ سال با میانگین ۳۶/۹۳ (انحراف معیار ۸/۷۸) بود. سابقه خدمت پاسخ‌دهندگان در پست فعلی از ۲ تا ۳۰ سال با میانگین ۱۵/۲۴ (انحراف معیار ۶/۹۲) بود. ۶/۸ درصد افراد نمونه دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر، ۶۵/۹ درصد لیسانس، ۱۹/۸ درصد فوق دیپلم و ۷/۵ درصد دیپلم و پایین‌تر بودند. حقوق دریافتی ۱۳/۷ درصد نمونه، زیر ۱۰ میلیون ریال، ۶۱/۴ درصد در دامنه ۱۰ تا ۱۵ میلیون ریال و ۲۴/۹ درصد در دامنه ۱۵ تا ۲۰ میلیون ریال بود.

در این پژوهش، رهبری اخلاقی با استفاده از مقیاس ۱۰ موردی براون و همکاران (۲۰۰۵) اندازه‌گیری شد. دو نمونه از موارد این مقیاس عبارتند از: "موفقیت نه تنها به خاطر نتایج بلکه همچنین به خاطر شیوه‌ای که کسب می‌شود، تعریف می‌شود" و "اخلاقیات و ارزش‌های کسب و کار با کارکنان مطرح و مورد بحث قرار می‌گیرد". تعامل رهبر-عضو، به وسیله مقیاس ۷ موردی اسکاندورا و گراین (۱۹۸۴) اندازه‌گیری شد. دو نمونه از موارد این مقیاس عبارتند از: "رهبر شما تا چه اندازه مشکلات و نیازهای شغلی شما را درک می‌کند؟" و "روابط کاری خود را با رهبرتان چگونه توصیف می‌کنید؟". رفتار شهروندی سازمانی نیز به وسیله مقیاس ۸ موردی لی و آلن (۲۰۰۲) اندازه‌گیری شد. دو نمونه از موارد این مقیاس عبارتند از: "زمان کاری خود را برای کمک به کسانی که مشکلات کاری یا غیر کاری دارند، متوقف می‌کنم" و "به فعالیت‌هایی که ضروری نیستند اما به تصور دیگران از سازمان کمک می‌کند، توجه می‌کنم". همچنین، رفتارهای انحرافی محیط کار با مقیاس ۱۴ موردی فاکس و اسپکتور<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) اندازه‌گیری شد. دو نمونه از موارد این مقیاس عبارتند از: "عمداً کندتر از آنچه که می‌تواند کار می‌کند" و "در محل کار نسبت به افراد با بی‌ادبی رفتار می‌کند". ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش، در تحقیقات متعدد داخلی و خارجی مورد استفاده قرار گرفته و روایی و اعتبار آنها تأیید شده است. در این پژوهش نیز میزان اعتبار مقیاس‌های به کار گرفته شده برای سنجش متغیرها در حد بالایی برآورد شد. در مورد نحوه پاسخ‌دهی، به جز پرسشنامه رفتار انحرافی که پاسخ‌دهندگان (رهبر یا همکار کارکنان) میزان موافقت خود را با عبارت بیان شده در مورد همکار خود براساس یک مقیاس ۵ درجه‌ای بیان نمودند، سایر پرسشنامه‌ها، در مورد رفتارهای شهروندی سازمانی به صورت خود گزارش‌دهی و در مورد رهبری اخلاقی، توسط کارکنان بر اساس مقیاس ۷ درجه‌ای از (۱) "به شدت مخالفم" تا (۷) "به شدت موافقم" پاسخ داده شده است. در جدول (۱) مشخصات کلی مقیاس‌های مورد استفاده جهت گردآوری داده‌های پژوهش ارائه شده است.

1. Fox & Spector

جدول ۱. مشخصات کلی مقیاس‌های مورد استفاده در پژوهش

مقیاس	توسعه دهنده	تعداد آیتم	آلفای کرونباخ
۱. رهبری اخلاقی	براون و همکاران (۲۰۰۵)	۱۰	۰/۹۰
۲. تعامل رهبر-عضو	اسکاندورا و گراین (۱۹۸۴)	۷	۰/۸۸
۳. رفتار شهروندی سازمانی	لی و آلن (۲۰۰۲)	۸	۰/۹۳
۴. رفتار انحرافی محیط کار	فاکس و اسپکتور (۱۹۹۹)	۱۴	۰/۷۸

## تحلیل داده‌ها

داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار ایموس (نسخه ۵) و به شیوه تحلیل مسیر تحلیل شد. قبل از آزمون فرضیه‌ها، جهت ارزیابی و کسب اطمینان از میزان همگرایی و افتراق موضوعات مورد استفاده در سازه‌ها، تحلیل عاملی تأییدی (CFA) اجرا شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی به شیوه چرخش واریماکس (جدول ۲) نشان داد که موارد هر مقیاس با عامل مرتبط با خودش تناسب دارد. برای نمونه، موارد رهبری اخلاقی با عامل رهبری اخلاقی به طور کلی تناسب داشتند ( $p < ۰/۰۰۱$ ,  $df = ۴۵$ ,  $KMO = ۰/۸۴۲$ ,  $Chi-Square = ۱۶۸۵/۴۵$ ).

جدول ۲. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مقیاس‌های مورد استفاده در پژوهش

مقیاس	KMO	Chi-Square	df	p
۱. رهبری اخلاقی	۰/۸۴۲	۱۶۸۵/۴۵	۴۵	۰/۰۰۱
۲. تعامل رهبر-عضو	۰/۸۷۱	۱۰۸۷/۲۷۷	۲۱	۰/۰۰۱
۳. رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۸۲	۵۱۱۷/۰۰۳	۱۲۰	۰/۰۰۱
۴. رفتار انحرافی محیط کار	۰/۷۴۱	۳۲۵۷/۳۴۴	۹۱	۰/۰۰۱

## یافته‌های پژوهش

میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی و آلفای کرونباخ متغیرهای مورد بررسی در این پژوهش، در جدول (۳) گزارش شده است. نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی با تعامل رهبر-عضو ( $r = ۰/۵۵$ ,  $p < ۰/۰۱$ ) و رفتار شهروندی سازمانی ( $r = ۰/۶۲$ ,  $p < ۰/۰۱$ ) همبستگی مثبت

معنی دار و با رفتار انحرافی محیط کار همبستگی منفی معنی داری ( $r = -0/46p < 0/01$ ) دارد. تعامل رهبر-عضو نیز با رفتار شهروندی سازمانی همبستگی مثبت معنی دار ( $r = 0/71, p < 0/01$ ) و با رفتار انحرافی محیط کار همبستگی منفی معنی داری ( $r = -0/72p < 0/01$ ) دارد. همچنین، رفتار شهروندی سازمانی با رفتار انحرافی ( $r = -0/68p < 0/01$ ) همبستگی منفی معنی داری دارد.

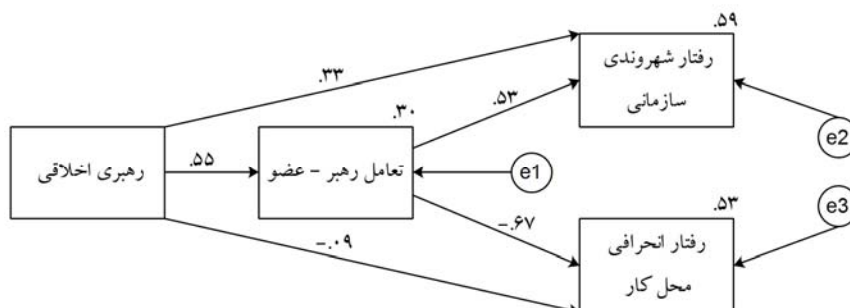
جدول ۳. میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی متغیرها

متغیرها	Mean	SD	۱	۲	۳	۴
۱. رهبری اخلاقی	۵۶/۰۵	۶/۵۳				
۲. تعامل رهبر-عضو	۳۴/۳۶	۶/۳۳	**۰/۵۴۸			
۳. رفتار شهروندی سازمانی	۷۱/۵۷	۱۵/۳۹	**۰/۶۲۳	**۰/۷۱۴		
۴. رفتار انحرافی محیط کار	۲۶/۳۳	۶/۰۹	**۰/۴۵۹	**۰/۷۲۱	**۰/۶۷۸	

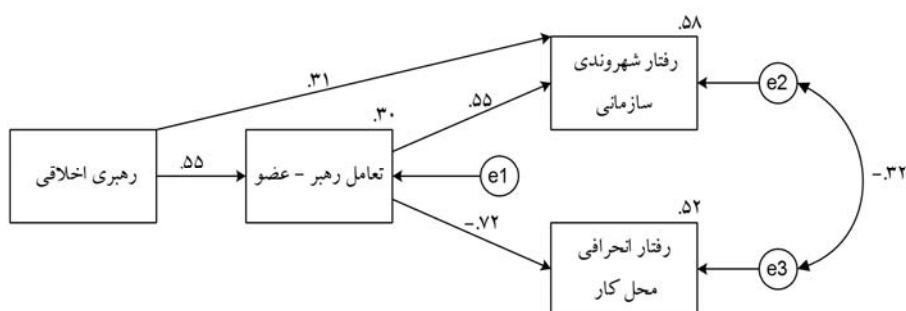
\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), n= 293

آزمون فرضیه‌ها نشان داد که با وجود مجذور کای معنی دار ( $\chi^2 = 31/41, df = 1, N = 239p < 0/001$ )، نتایج حاصل به شاخص‌های نیکویی برازش قابل قبولی (NFI, CFI = 0/95) منجر شد که نشانه برازش مدل فرض شده با داده‌های مشاهده شده است. با وجود این، اندازه ریشه دوم میانگین خطای تقریب ( $RMSEA = 0/32$ ) حاکی از برازش ضعیف مدل و لزوم بازنگری در مدل پیشنهادی بود. شکل (۲)، مدل اولیه و خلاصه نتایج را نشان می‌دهد. به طوری که مشاهده می‌شود به جز مسیر رهبری اخلاقی به رفتار انحرافی ( $\beta > 0/09p < 0/06$ )، همه مسیرها از نظر آماری ( $p < 0/001$ ) و عملی ( $\beta > 0/3$ ) معنی دار هستند.

برای اصلاح مدل، ابتدا مسیر رهبری اخلاقی به رفتار انحرافی محیط کار که در مدل اولیه معنی دار نبود، حذف شد. سپس، توصیه‌های نرم‌افزار مبنی بر ایجاد ارتباط بین خطای رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی، بر اساس شواهد تجربی مطالعه کلاووی و همکاران (۲۰۰۲) که بیان می‌کنند "رفتار شهروندی سازمانی و رفتار انحرافی دو مفهوم مجزا هستند که همبستگی معنی داری با هم دارند و همچنین، فرا تحلیل بری، آونز و ساکت (۲۰۰۷) که دریافتند بین رفتار شهروندی سازمانی و انحراف فردی و سازمانی رابطه شدیدی منفی وجود دارد"، اعمال شد. مدل بازنگری شده در شکل (۳) ارائه شده است.



شکل ۲. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل پیشنهادی



شکل ۳. مدل نهایی بازنگری شده

شاخص‌های ( $df = 1p$ ,  $< .0/06$ ,  $GFI = 0/99$ ,  $CFI = 1$ ,  $NFI = 0/99$ ,  $RMSEA = 0/09$ )  $X^2 = 3/54$ ,  
 به طوری که مشاهده می‌شود، رهبری اخلاقی ۳۰ درصد واریانس کل تعامل رهبر-عضو را تبیین  
 نموده است. همچنین، روابط مستقیم و غیرمستقیم رهبری اخلاقی و تعامل رهبر-عضو با یکدیگر،  
 ۵۸ درصد واریانس کل رفتار شهروندی سازمانی و ۵۲ درصد واریانس کل رفتار انحرافی را تبیین  
 نموده است. جدول (۴) ضرایب مسیرها در مدل بازنگری شده را نشان می‌دهد.

جدول ۴. ضرایب استاندارد مسیرها در مدل نهایی بازنگری شده

مسیرها	اثرات کلی	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	معنی داری
۱. رهبری اخلاقی ← تعامل رهبر-عضو	۰/۵۵	۰/۵۵	۰/۰۰	۰/۰۰۱
۲. رهبری اخلاقی ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۶۱	۰/۳۱	۰/۳۰	۰/۰۰۱
۳. رهبری اخلاقی ← رفتار انحرافی محیط کار	-۰/۳۹	۰/۰۰	-۰/۳۹	۰/۰۰۱
۴. تعامل رهبر-عضو ← رفتار شهروندی سازمانی	۰/۵۵	۰/۵۵	۰/۰۰	۰/۰۰۱
۵. تعامل رهبر-عضو ← رفتار انحرافی محیط کار	-۰/۷۲	-۰/۷۲	۰/۰۰	۰/۰۰۱

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در حالی که اغلب مطالعات، متغیرهای تأثیرگذار بر رفتار کارکنان را در محیطی همگن و در جامعه‌ای محدود به دو یا چند رهبر سازمانی مورد آزمون قرار داده‌اند، عمده مزیت این پژوهش این است که این عمل را در گستره وسیعی از سازمان مدارس مورد بررسی قرار داده است که کارکنان در آن به دلیل حضور رهبران متعدد، سبک‌های متفاوتی از رهبری و جو سازمانی را تجربه نموده‌اند. به‌طور کلی، این پژوهش به منظور حمایت از الگوی مفهومی که بر اساس نتایج مطالعات تجربی پیشین پیشنهاد شده بود، صورت گرفت. این پژوهش با بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان و به‌ویژه روشن نمودن نقش واسطه‌ای که تعامل رهبر-عضو در این رابطه ایفا می‌کند به ادبیات پژوهش در این زمینه افزوده است.

نتایج این پژوهش همسو با نتایج تحقیقات ارگان و همکاران (۲۰۰۶)، چنگ و همکاران (۲۰۱۴)، کاکمر و همکاران (۲۰۱۱) و آوی و همکاران (۲۰۱۱)، نشان داد که رهبری اخلاقی تأثیر معنی داری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد. همچنین، همسو با نتایج پژوهش تیوماسجان، استروبل و ولپ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) که دریافتند ادراک کارکنان از رهبری اخلاقی رهبر خویش، رابطه مثبتی با کیفیت روابط آنها با رهبر دارد، نتایج این پژوهش نیز حاکی از تأثیر معنی دار رهبری اخلاقی بر تعامل رهبر-عضو بوده است که با نتایج مطالعات والیوم بوآ و همکاران (۲۰۱۱) و مهسود و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد.

1. Tumasjan, Strobel & Welpe

از سوی دیگر، همسو با نتایج تحقیقات دینین، لیویکی و تاملینسون (۲۰۰۶) در صنعت بانکداری و دیترت و همکاران (۲۰۰۷) در صنعت رستوران که رابطه معنی‌داری بین رهبری اخلاقی و رفتار ضد تولیدی نیافتند، بررسی مدل اولیه نشان داد که رهبری اخلاقی تأثیر معنی‌داری بر رفتار انحرافی محیط کار کارکنان ندارد که این امر با نتایج تحقیقات آوی و همکاران (۲۰۱۱)، مایر و همکاران (۲۰۱۰) و استاوتن و همکاران (۲۰۱۰) که دریافتند رهبری اخلاقی بر کاهش بد رفتاری، رفتارهای انحرافی و قلدری سازمانی در محیط کار مؤثر بوده است، مغایرت دارد. در بیان این ناهمخوانی، می‌توان به تفاوت‌های ذاتی موجود در سازمان‌های خدماتی در مقایسه با سازمان‌های تولیدی و میزان فاصله رهبران از کارکنان اشاره کرد. همچنین، به‌طور خاص در مدارس، دلیل دیگر را می‌توان به کوتاه‌مدت بودن دوره زمانی تعامل رهبر-عضو در مقایسه با دیگر سازمان‌ها نسبت داد؛ زیرا با وجود ثبات نسبی موقعیت مدیران مدارس به‌عنوان رهبران آموزشی، وضعیت اغلب کارکنان، بی‌ثبات و در جریان نقل و انتقال و سازمان‌دهی سالیانه به‌طور مدام دستخوش تغییر و جابه‌جایی قرار می‌گیرد.

نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های مرتبط با نقش واسطه‌ای تعامل رهبر-عضو، همسو با نتایج پژوهش کیواینسون (۲۰۱۳) که از تعامل رهبر-عضو به‌عنوان متغیر میانجی معنی‌داری در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی یاد می‌کند و همچنین، همخوان با نتایج سایر مطالعات مرتبط با رهبری و رفتار کارکنان از جمله مطالعه وانگ و همکاران (۲۰۰۵) و استیوارت هری (۲۰۱۲) نشان داد که تعامل رهبر-عضو، با ایفای نقش واسطه‌ای، تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و رفتار انحرافی محیط کار کارکنان را به‌طور معنی‌داری افزایش می‌دهد.

در توضیح نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که هرچند رهبران اخلاقی از طریق نظریه یادگیری اجتماعی (باندورا، ۱۹۸۶) بر کارکنان تأثیر می‌گذارند، علاوه بر آن، به دلیل اینکه تعامل رهبر-عضو رابطه تعامل اجتماعی بین یک کارمند و مدیر مستقیم یا ناظر اوست (مسترسون و همکاران، ۲۰۰۰)، پس سازوکارهای دیگری هم مانند نظریه تعامل اجتماعی دخیل هستند (والیوم بوا و همکاران، ۲۰۱۱). مرور ادبیات رهبری اخلاقی نیز نشان می‌دهد که نظریه تعامل اجتماعی برای بیان اینکه چرا پیروان با راهنمایی رهبری اخلاقی به رفتارهای موافق اجتماعی می‌پردازند یا از رفتارهای انحرافی منع می‌شوند، کاربرد دارد (براون و میشل، ۲۰۱۰).



به‌طور کلی، نتایج این پژوهش از ایده‌براون و تروینو (۲۰۰۶) مبنی بر این که رابطه بین رهبران اخلاقی و پیروان، به‌جای وابستگی به تبادل اقتصادی، اجتماعی است، حمایت می‌کند. در واقع، نتایج با پیش‌بینی‌های نظریه تعامل اجتماعی (بلاو، ۱۹۶۴) همخوان هستند. از این لحاظ، در این جا ما نیز باور واین و همکاران (۱۹۹۷) را مبنی بر اینکه تعامل رهبر- عضو نخستین تعیین‌کننده رفتار است، پذیرفته و اذعان می‌کنیم که مشاهده رهبران اخلاقی به عنوان الگو، جهت‌ترغیب و انجام رفتارهای مثبت توسط کارکنان مؤثر است، اما به تنهایی و برای جلوگیری از بروز رفتارهای انحرافی محیط کار کارکنان کافی نیست. بنابراین، با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که رهبران سازمانی و به‌ویژه رهبران سازمان‌های آموزشی مانند مدارس، با الهام از این یافته‌ها، علاوه بر ایفای نقش رهبری اخلاقی و الگوی رفتاری؛ در کیفیت تعاملات خود با کارکنان تجدیدنظر کنند و از توجه بیش از حد به روابط تعاملی با کیفیت پایین و مبتنی بر منافع اقتصادی، سلسله‌مراتب اداری و روابط قراردادی پرهیز نموده و به تعاملات با کیفیت بالا و مبتنی بر سازوکارهای اجتماعی که به شکل اعتماد و احترام متقابل بروز پیدا می‌کند، روی آورند. به این صورت، مدیران مدارس و یا سایر سازمان‌ها، می‌توانند به‌طور همزمان علاوه بر افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان، رفتارهای انحرافی محیط کار آنان را نیز کاهش دهند.

## منابع

- بهاری‌فر، علی و جواهری کامل، مهدی (۱۳۸۹)، بررسی پیامدهای ارزش‌های اخلاقی سازمان (با مطالعه عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی)، **دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس**، سال هفتم، ش ۲۸، ۹۶-۱۱۸.
- مصلح، عبدالمجید؛ الهیاری بوزنجانی، احمد و جعفرپور، یونس (۱۳۹۴)، رفتارهای شهروندی خدمت‌گرا: اثر کیفیت ادراک‌شده کارکنان از خدمات درونی، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، سال چهارم، ش ۲، ۱۴۳-۱۶۳.
- نصر اصفهانی، علی؛ غضنفری، احمد؛ و عامری‌نسب، سیامک (۱۳۹۲)، رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال پنجم، ش ۱، ۱۰۷-۱۲۸.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. **Journal of Business Ethics**, 98: 573-582.
- Babcock-Roberson, M., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. **Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied**, 144(3): 313-326.
- Badrinarayan, S. P. (2009). Some of the Recent Organizational Behavior Concepts as precursors to Workplace Spirituality. **Journal of Business Ethics**, 88: 245-261.
- Bandura, A. (1977). **Social learning theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 92(2): 410-424.
- Blau, P. M. (1964). **Exchange and Power in Social Life**. Wiley, New York, NY.
- Bourke, A. J. III. (1994). **Get smart about getting ripped off**. *HR Focus*, 71: 18.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. **Business Ethics Quarterly**, 20: 583-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). 'Ethical Leadership: A Review and Future Directions', **Leadership Quarterly**, 17: 595-616.
- 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.
- Burton, J. P., Sablinski, C. J., & Sekiguchi, T. (2008). Linking justice, performance, and citizenship via leader-member exchange. **Journal of Business Psychology**, 23(1/2): 51-61.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. **Industrial Management & Data Systems**, 114(5): 817-831.
- De Hoogh, A. H. B., & 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. *Leadership Quarterly*, 19: 297-311.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counter productivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92: 993-1005.
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91: 622-635.
- Erdogan, B., Liden, R.C., & Kraimer, M.L. (2006). "Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture". *Academy of Management Journal*, 49: 395-406.
- Fagbohunbe, B. O. (2012). Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 7(5): 207-221.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organisational Behaviour*, 21: 185-202.
- Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 23: 1-12.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 915-931.
- Graen, G. B., & Scandura, T. (1987). *Toward a psychology of dyadic organizing*. In: B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9: 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). Bad behavior in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31: 988-1005.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). 'Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics'. *Journal of Business Ethics*, 55: 223-241.
- Harper, D. (1990). Spotlight abuse-save profits. *Industrial distribution*, 79: 47-51.
- Hasan, S., Mahsud, R., & Yukl, G. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2): 133-146.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kacmer, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96: 633-642.
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J., & Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: separate but related constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10: 143-151.
- Korkmaz, T., & Arpacı, E. (2009). Relationship of Organizational Citizenship Behavior with Emotional Intelligence. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1: 2432-2435.
- Kovanic, N., & Johnson, K. D. (2004). *Lies and truths: Leadership ethics in the 21st century*. Terre Haute, In: Rule of Thumb.
- Kuo, Y.K. (2013), "Organizational commitment in an intense competition environment", *Industrial Management & Data Systems*, 113(1): 39-56.
- Lapierre, L. M., & Hackett, R. D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behavior: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 539-554.

- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). 'Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions'. **Journal of Applied Psychology**, 87: 131-142.
- Lo, M. C., Ramayah, T., & Hui, J. K. S. (2006). An investigation of leader-member-exchange effects on organizational citizenship behavior in Malaysia. **Journal of Business and Management** ۵: ۱۲, ۲۴-
- Loi, R., Lam, L.W., & Chan, K.W. (2012). Coping with job insecurity: the role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. **Journal of Business Ethics**, 108(3): 361-372.
- Mahsud, R., Yukl, G. & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relation-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. **Journal of Managerial Psychology**, 25: 561-577.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. **Academy of Management Journal**, 43: 738-748.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. **Journal of Business Ethics**, 95: 7-16.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108(1): 1-13.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R.L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. **Academy of Management Journal**, 55(1): 151-71.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The Relationship between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects? **Journal Business Ethics**, 116: 641-653.
- Murphy, K. R. (1993). **Honesty in the workplace**. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108: 256-266.
- Northouse, P. G. (2013). **Leadership: Theory and practice** (5<sup>th</sup>.ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- O'Donnell, M., Yukl, G., & Taber, T. (2012) Leader behavior and LMX: A constructive replication. **Journal of Managerial Psychology**, 27(2): 143-154.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). **Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Peterson. (2002). Deviant workplace behaviour and the organisation's ethical climate. **Journal of Business and Psychology**, 17(1): 47-56.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, 94(1): 122-141.
- Quenson, Y. (2013). **The Relationship between Ethical Leadership and Individual-Directed Organizational Citizenship Behaviour: The Moderating Effect of Leader-Member-Exchange**. Requirement for the Degree of Bachelor Business Administration Baptist University, Hong Kong.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). **Organizational Behavior** (15<sup>th</sup>Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. **Academy of Management Journal**, 38(2): 555-572.
- Rubin, R. G. (2013). **Organizational Citizenship Behavior in the Public Library and Its Relationship to Leader-Member Exchange and Perceived Supervisor Support**. A Dissertation presented to the Faculty of the Simmons College Graduate School of Library and information Science. Available from: <http://www.ProQuest.com>.
- Ruiz-Palomino, P., & Martinez-Cañas, R. (2011). Supervisor role modelling ethics related organizational policies and employee ethical intention: The moderating impact of moral ideology. **Journal of Business Ethics**, 102: 653-668.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention. **Journal of Applied Psychology**, 69: 428-436
- Stewart Wherry, H. M. (2012). "Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis". Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy, Under the Supervision of Gina S. Matkin, Lincoln, Nebraska.
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. **Journal of Business Ethics**, 95: 17-27.
- Tumasjan, A., Strobel, M., & Welpe, I. (2011). Ethical leadership evaluations after moral transgression: Social distance makes the difference. **Journal of Business Ethics**, 99: 609-622.
- Vardi, Y., & Weiner, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. **Organizational Science**, 7: 151-165.
- Vardi, Y. (2001). "The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work". **Journal of Business Ethics**, 29: 325-337.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. **Journal of Applied Psychology**, 94: 1275-1286.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 115: 204-213.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. C. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. **Academy of Management Journal**, 48(3): 420-432.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. **Academy of Management Journal**, 40: 82-111.
- Yilmaz, E. (2010). The analysis of Organizational Creativity in Schools Regarding Principals' Ethical Leadership Characteristics. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 2(2): 3949-3953.