# اثر رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان

**منیره صالح نیا*[۱]**

**۱. گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد**

## چکیده

**زمینه:** محیط سازمانی از جمله عوامل تاثیرگذار بر رفتار و نگرش کارکنان در محیط کار می‌باشد به همین علت با افزایش اهمیت اخلاق در کسب‌وکار امروزه توجه به عوامل ایجاد کننده فضای اخلاقی در سازمان از اهمیت به سزایی برخوردار است. مطالعات گذشته نشان می دهند که مدیران نقشی حیاتی را در ارائه چارچوبی اخلاقی برای اعضای سازمان بازی می‌کنند. هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان می‌باشد. بنابراین سعی شده است پس از معرفی دو متغیر فضای اخلاقی سازمان و رهبری اخلاقی براساس ادبیات موجود در این زمینه، مبنای رابطه این دو متغیر براساس نظریه‌های یادگیری اجتماعی، وابستگی و فضیلت اخلاقی بررسی و فرضیات پژوهش تدوین شدند.

**روش کار:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی- پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کارکنان بانک‌های دولتی در استان خراسان جنوبی تشکیل می‌دهند که از این بین ۱۰۲ نفر با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از دو پرسشنامه رهبری اخلاقی و فضای اخلاقی جمع‌آوری و با استفاده از تحلیل رگرسیون و الگوی معادلات ساختاری مورد تحلیل قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** نتایج آزمون فرضیه اصلی پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی تاثیر معنادار و قوی بر فضای اخلاقی سازمان ($\rho$ =۰/۰۰۰ و $\gamma$ =۴/۷۹) دارد. تأیید فرضیه‌های فرعی پژوهش نیز حاکی از معنادار بودن تأثیر معنادار روابط بین فردی رهبر اخلاقی ($\rho$ =۰/۰۰۰ و $R^2$ =۰/۱۶۹)، الگو بودن رهبر اخلاقی ($\rho$ =۰/۰۰۰ و $R^2$ =۰/۴۵۲) و عمل‌گرایی رهبر اخلاقی ($\rho$ =۰/۰۰۰ و $R^2$ =۰/۳۶۴) بر فضای اخلاقی سازمان می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** رهبری اخلاقی با برقراری ارتباطات اخلاقی (روابط بین فردی)، ایفای نقش اخلاقی برای کارکنان (الگو بودن) و جدیت در توجه به اخلاق در سازمان با استفاده از روش‌های تقویت رفتار اخلاقی و کاهش رفتار غیر اخلاقی (عمل‌گرا بودن) می‌تواند بر فضای اخلاقی سازمان تأثیرگذار باشد.

**کلید واژه‌ها:** *رهبری اخلاق، فضای اخلاقی، فضای حرفه‌ای، فضای قانونی*

## سرآغاز

در سال‌های اخیر پذیرش اینکه محیط سازمانی تأثیری قوی بر رفتارهای کارکنان دارد رو به رشد است. محیط اخلاقی سازمان شامل راهکارهای اخلاقی انتخاب شده توسط اعضاء سازمان، راهکارهای نهادینه شده مرتبط با مدیریت و رهبری اخلاقی و ضوابط اخلاقی است که در عمل سازمان را شکل می‌دهند. این محیط‌ها می‌توانند تحت شرایط بسیاری استدلال و توجیه اخلاقی افراد را افزایش داده و رفتارهای کارکنان را در موقعیت‌های کاری که از نظر اخلاقی نامعین و نامفهوم است، بهبود ببخشند. در

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: salehnia_monir@yahoo.com



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.9.1 ]

نتیجه، سازمان به جای انتظار بالا از کارکنان برای نظارت اخلاقی بر خود، مسؤول و پاسخگوی فضای اخلاقی سازمان است(۱). مفهوم «فضای اخلاقی سازمان» حدود بیست سال پیش برای توصیف اینکه چگونه محیط سازمانی بر رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی تأثیرگذار است معرفی شد(۲). کار انجام شده توسط این دو مورد توجه دانشمندان بسیاری که در زمینه اخلاق کسب‌وکار به پژوهش مشغول بودند قرار گرفته است به‌طوری‌که بیش از ۱۳۰ مطالعه تجربی در طول این سال‌ها براساس چارچوب معرفی شده آنها در سازمان‌های مختلف انجام شده است. مطالعات وسیعی که در زمینه فضای اخلاقی در سازمان‌های مختلف و توسط دانشمندان حوزه‌های مختلف انجام گرفته است حاکی از آن است که وجود فضای اخلاقی در سازمان نتایج مثبت بسیاری را به دنبال دارد. این نتایج را می‌توان در قالب نتایج نگرشی، عاطفی، رفتاری و غیره مورد توجه قرار داد.

در زمینه نتایج نگرشی رضایت کارکنان بخش عمده‌ای از مطالعات را به خود اختصاص داده است. مطالعات نشان داده‌اند که برخی از ابعاد فضای اخلاقی منجر به رضایت بیشتر کارکنان می‌شود(۱و۳و۴). علاوه‌بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی نیز از دیگر متغیرهایی است که به طور فراوان در ادبیات مورد بررسی قرار گرفته است. تحقیقات موجود نشان می‌دهد که بین ابعاد مختلف فضای اخلاقی و تعهد سازمانی رابطه وجود دارد (۱و ۵و ۶ و ۷–۱۰). برخی دیگر از مطالعات نیز ارتباط معناداری بین فضای اخلاقی سازمان و تمایل به ترک خدمت کارکنان را نشان داده‌اند (۱و۳و۹و۱۱) در نهایت تحقیقات موجود نشان می‌دهند که فضای اخلاقی با واکنش‌های عاطفی همچون اعتماد کارکنان (۵و۱۲) نیز در ارتباط است. به طور کلی مطالعات انجام شده رابطه بین فضای اخلاقی سازمان و متغیرهای نگرشی و عاطفی (مثل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تمایل به ترک خدمت، اعتماد کارکنان) را مورد تأیید قرار داده ند.

در زمینه نتایج رفتاری فضای اخلاقی سازمان می‌توان به تأثیر فضای اخلاقی سازمان بر کاهش رفتارهای غیر اخلاقی از جمله فریب[1] (۱۳)، دروغ[2] (۶و ۱۴) سرقت[3] (۶و ۱۴) دستکاری گزارشات (۶) سرپیچی از قوانین شرکت (۱۴)، انحراف تولید، انحراف سیاسی، خشونت شخصی (۱۵) رفتارهای فروش غیر اخلاقی (۱۶)، سوء رفتار سازمانی (۱۷)، و به طور کلی رفتارهای غیر اخلاقی (۱۵) اشاره کرد

از طرفی برخی نتایج نیز نشان داده‌اند که فضای اخلاقی سازمان رابطه‌ای قوی با بروز رفتارهای اخلاقی (۱۳) موفقیت در حل و فصل مسائل اخلاقی (۱۸) و افشاگری[4] (۱۹) دارد. به طور کلی، نتایج این مطالعات تجربی حاکی از رابطه بین فضای اخلاقی و نتایج اخلاقی و غیراخلاقی مرتبط با رفتار کارکنان در سازمان می‌باشد.

در دسته سوم نتایج فضای اخلاقی متغیرهایی که در قالب رفتاری یا عاطفی جای نمی گیرند قرار گرفته است. مطالعات قرار گرفته در این دسته نشان می‌دهند که فضای اخلاقی سازمان با قضاوت اخلاقی (۱۹و۲۰) مقاصد اخلاقی (۲۱) تصمیم گیری اخلاقی (۲۲)، تصویرسازی اخلاقی (۲۳) و حساسیت اخلاقی (۲۰) ارتباط دارد. از طرفی مطالعات تجربی نشان داده‌اند فضای اخلاقی متغیرهایی چون تعارض نقش (۴)، ابهام نقش (۷و۸) و سطح ارتباطات (۱۲) را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی مطالعات تجربی نیز نشان داده‌اند که فضای اخلاقی با نتایج سازمانی از جمله کارایی، مسؤولیت اجتماعی، کدهای حرفه‌ای و قانونی (۲۴)، مقاصد اخلاقی زیست محیطی مدیران (۲۵)، یادگیری، نوآوری کارآفرینانه، کیفیت روابط درون سازمانی، زمان چرخه محصول (۲۶)، تعهد برای کیفیت محصول و عملکرد (۱۰) در ارتباط است. با توجه به نتایج فضای اخلاقی سازمان، اهمیت ایجاد و تقویت فضای اخلاقی در دهه‌های اخیر کانون توجه سازمان بوده است و سازمان‌ها به نقش راهبردی اخلاق در موفقیت سازمانی پی برده‌اند (۲۷).

در این راستا توجه به عوامل ایجاد کننده فضای اخلاقی در سازمان از اهمیت به سزایی برخوردار است. مطالعات گذشته نشان می‌دهند که مدیران نقشی حیاتی را در ارائه چارچوبی اخلاقی برای اعضای سازمان (۲۸) و شکل دادن به شخصیت جمعی سازمان (۲۹) بازی می‌کنند. مدیران می‌توانند از طریق ارتباط دادن



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.9.1 ]

انتظارات اخلاقی، تأکید و پیوستن به سیاست‌ها و اقداماتی که تقویت کننده رفتار اخلاقی باشد و پاسخگو نگه‌داشتن اعضای سازمان برای اعمال اخلاقی، رفتار اخلاقی در سازمان را ارتقاء دهند (۳۰). به اعتقاد دانشمندان مدیران نقشی اساسی را در شکل دادن به فضای اخلاقی سازمان ایفا می‌کنند. به طور خاص در این زمینه می‌توان به تأثیر رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان اشاره نمود. رهبری اخلاقی مدیران می‌تواند از طریق الگوسازی رفتار مناسب برای کارکنان، وضوح و امنیت را به صورتی سازگار، منصفانه و قابل اعتماد به دنبال داشته باشد (۳۰و۳۱). بنابر آنچه گفته شد هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان می‌باشد که در این راستا پس از مروری بر ادبیات نظری مربوط به متغیرهای فضای اخلاقی سازمان و رهبری اخلاقی و ارتباط این دو متغیر با یکدیگر، روش پژوهش و یافته‌های حاصل از آن ارائه شده است.

## رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی را «بروز رفتارهای فردی و جمعی که از نظر هنجاری مناسب بوده و حمایت از این نوع رفتارهای پیروان، از طریق ارتباطات دو طرفه، پاداش و تصمیم‌گیری» تعریف کرده‌اند (۳۱). رهبران اخلاقی دارای مشخصه‌هایی چون صداقت، دلسوزی و انصاف می‌باشند. این رهبران پیروان را به طور مرتب به پایبندی و رعایت معیارهای اخلاقی توصیه می‌کنند و برای رفتارهای اخلاقی و غیر اخلاقی پاداش و مجازات در نظر می‌گیرند. در زمینه روش‌های رهبری نزدیک‌ترین روش‌ها به رهبری اخلاقی را می‌توان رهبری تحول‌گرا[۵] و رهبری معنوی[۶] دانست. هرچند رهبری اخلاقی علی رغم وجود همپوشانی با دو روش رهبری مذکور دارای واگرایی‌هایی نیز با این دو روش می‌باشد.

رهبری تحول گرا و رهبری اخلاقی در تمرکز خود روی ویژگی‌های شخصی اشتراک دارند. رهبران اخلاقی و رهبران تحول گرا به دیگران توجه داشته و به طور مداوم طبق اصول اخلاقی شان عمل می‌کنند، عواقب اخلاقی تصمیم گیری‌های خود را در نظر می‌گیرند و الگوهای نقش اخلاقی برای دیگران هستند.

همچنین از سوی دیگر، تئوری و تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی و رهبری تحول گرا سازه‌هایی متمایز از یکدیگر هستند (۳۱). رهبران اخلاقی به صراحت از طریق تعیین معیارین‌های اخلاقی و پاسخگو نگهداشتن پیروان به این معیارین‌ها با استفاده از پاداش و مجازات برای تأثیرگذاری بر رفتار اخلاقی پیروان تلاش می‌کنند. بنابراین ، رهبری اخلاقی شامل یک فرایند نفوذ عمل گراست که آن را از رهبری تحول گرا که فرآیند نفوذ ایده‌آل گراست متمایز می‌کند.

رهبری معنوی از «ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی که برای دادن انگیزه به‌طور ذاتی به خود فرد و دیگر افراد- تا جایی که در آنها حسی از بقای معنوی از طریق تماس و عضویت به وجود آورد- لازم است» تشکیل شده است و «شامل روش‌های رهبری مبتنی بر مذهب، اخلاق و ارزش‌هاست» (۳۲)

تأکید رهبری معنوی بر صداقت، نوع دوستی و مراقبت با مفهوم سازی‌های گذشته از ابعاد اخلاقی رهبری، سازگار است به همان خوبی که با مفهوم رهبری تحول‌گرا سازگار است. با این‌حال، سازه و ابزار رهبری معنوی نیز همچون سازه رهبری تحول‌گرا حاوی مطالب غیر مرتبط رهبری اخلاقی است. برای مثال، همانند رهبری تحول گرا، تصور می‌شود که رهبران معنوی رؤیایی (خیال اندیش) باشند، مشخصه‌ای که با رهبری اخلاقی همراه نیست. (۳۳)

هر سه نوع این رهبران، به طور نوع دوستانه‌ای برانگیخته می‌شوند که نشان دهنده یک توجه و ملاحظه واقعی به افراد هستند. همچنین تصور می‌شود که همه آنها جزئی از یک کلیت باشند که تصمیمات اخلاقی را ایجاد می‌کنند و الگوهایی برای دیگران می‌شوند. با این حال، به جز رهبری اخلاقی، هیچ یک از این رویکردها بر نفوذ فعالانه رهبر روی رفتار اخلاقی و غیراخلاقی پیروان در چارچوب سازمان تمرکز نمی‌کنند. رهبران اخلاقی صراحتاً بر توجه به استانداردهای اخلاقی از طریق فرآیندهای ارتباطی و پاسخگویی تمرکز می‌کنند. این جنبهٔ عمل گراتر بودن رهبری اخلاقی است که متمایزکننده کلیدی این روش رهبری از دو روش دیگر است. علاوه‌براین، سازه‌های مرتبط با سایر



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.9.1 ]

روش‌های رهبری نیز ویژگی‌هایی دارند که در سازه رهبری اخلاقی جای نمی‌گیرند (به‌عنوان مثال، رویاگرا بودن، مذهبی‌گرایی، خود آگاهی). بنابراین، رهبری اخلاقی به وضوح مرتبط اما متمایز از دیگر نظریه‌های رهبری مذکور است.

## فضای اخلاقی

دانشمندان فضای اخلاقی را به‌عنوان «درک مشترک از اینکه چه رفتاری از نظر اخلاقی درست است و چگونه با مسائل اخلاقی باید رفتار شود.» تعریف کردند. با توجه به تفاوت‌های ناشی از جایگاه فرد، گروه‌های کاری، و میزان اشتغال افراد، ممکن است درک اعضا از فضای سازمانی متفاوت باشد (۱و۳۴) بنابراین، فضای اخلاقی بهترین درک از مجموعه فضاهای تجویزی است که منعکس کننده روش‌های سازمانی، سیاست‌ها، و اعمال با عواقب اخلاقی است (۶).

تمرکز تئوری فضای اخلاقی گونه‌شناسی است که مبتنی بر فلسفه اخلاق و نظریه جامعه شناسی گروه‌های مرجع است (۳۴). یکی از چارچوب‌های ارائه شده (۳۵) به سه بعد خودخواهی[۷]، خیرخواهی[۸] (منفعت‌گرایی) و اصول[۹] (وظیفه شناسی[۱۰]) اشاره دارد. اولین سازه – خودخواهی- به حداکثر کردن منافع به عنوان رفتار غالب در فرایند استدلال اخلاقی اشاره دارد. دیگر خواهی یا معیار منفعت گرایی نشان می‌دهد که افراد تصمیمات اخلاقی خود را با توجه نتایج مثبت و منفی که این تصمیمات و اعمال روی دیگران دارند اتخاذ می‌کنند. معیار اصول یا وظیفه گرایی نیز بر عمل برمبنای وظیفه، قوانین، سیاست ها، رویه‌ها و دستورات تأکید دارد. این سه معیار اخلاقی می‌تواند با سه سطح تجزیه و تحلیل که حاصل از نظریه‌های جامعه شناسی گروه‌های مرجع است ترکیب شود. آنها بر این باورند که ممکن است فضاهایی بیش از حد فردگرا (به‌عنوان مثال: استفاده از معیارهای هنجاری شخصی برای استدلال اخلاقی)، سازمانی و یا فضاهایی که مرکز توجه شان جهان وطنی[۱۱] است در یک جا وجود داشته باشد(۳۵). هر چند جایگاه تجزیه و تحلیل در سازمان‌های مختلف و از سوی محققان مختلف اغلب به روش‌های منحصر به فردی ترکیب می‌شود اما غالباً فرضیه‌ها براساس سه معیار اساسی قضاوت اخلاقی: خودخواهی، دیگرخواهی و اصول‌گرایی تدوین می‌شود(۳۶).

دانشمندان با ترکیب معیارهای قضاوت اخلاقی و سه سطح تجزیه و تحلیل، گونه شناسی را در زمینه فضای اخلاقی سازمان ارائه دادند که ۹ فضای اخلاقی مورد انتظار در سازمان‌ها را معرفی می‌کند. با وجودی که این نه نوع فضای اخلاقی به عنوان ساختارهای هنجار سازمانی معتبر هستند اما آنها نشان دهنده سطح توسعه اخلاقی در سازمان نیستند (۳۴و۳۵) علاوه بر این، انتظار نمی رود که هر ۹ نوع فضای اخلاقی در سازمان وجود داشته باشد (۳۶).

ماتریس حاصل از ترکیب معیارهای قضاوت اخلاقی و سطوح تجزیه و تحلیل معرفی شده در جدول ۱ نشان داده شده است.

**جدول ۱- سطوح تجزیه و تحلیل انواع فضاهای اخلاقی (از جنبه نظری ) (۳۷)**

| معیارقضاوت اخلاقی | فردی | سازمانی | جهان وطنی |
|---|---|---|---|
| خودخواهی | توجه به خود (علائق فردی) | سود شرکت | کارایی |
| خیرخواهی | دوستی | توجه به تیم (علائق تیمی) | مسؤولیت‌اجتماعی[۱۲] |
| اصول‌گرایی | اخلاق شخصی | رویه‌ها و قوانین شرکت | قوانین‌وکدهای‌حرفه‌ای |

چارچوب نظری ارائه شده، در مطالعات بعدی به صورت تجربی مورد بررسی قرار گرفت نتایج حاصل از این مطالعات ۵ نوع فضای اخلاقی را در سازمان معتبر دانسته اند. این ۵ نوع با عناوین فضای اخلاقی ابزاری[۱۳]، مراقبتی[۱۴]، مستقل[۱۵]، حرفه ای[۱۶] (حقوق و کدها) و قانونی[۱۷] معرفی شده‌اند (۶) که در جدول ۲ نشان داده شده است.



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.9.1 ]

**جدول ۲- انواع رایج فضاهای اخلاقی (از جنبه تجربی ) (۳۸)**

| معیارهای قضاوت اخلاقی | فردی | سازمانی | جهان وطنی |
|---|---|---|---|
| خودخواهی | ابزاری(منفعت‌گرایی) | | |
| خیرخواهی | مراقبت | | |
| اصول گرایی | استقلال | قوانین | قوانین و کدهای حرفه‌ای |

## رهبری اخلاقی و فضای اخلاقی سازمان

محققان فضای اخلاقی سازمان تا حد زیادی به نقش مدیران سازمان بر فضای اخلاقی سازمان اشاره کرده‌اند (۳۹). مبنای نظری این تأثیر گذاری را می‌توان در تئوری‌های یادگیری اجتماعی، وابستگی و دیدگاه فضیلت جستجو نمود. نظریه یادگیری اجتماعی نشان می‌دهد که افراد با مشاهده الگوهای نقش تحت تأثیر قرار گرفته و رفتار مناسب را با توجه به پاداش و مجازات نسبت داده شده به آن یاد می‌گیرند. برای اینکه فردی الگوی نقش قرار گیرد باید ویژگی‌هایی معتبر و جذاب از نگاه دیگران داشته باشد، قدرت و جایگاه اعتبار و جذابیت را ارتقاء می‌دهند. مدیران در سازمان جایگاه‌هایی مؤثر را به خود اختصاص داده‌اند که به طور طبیعی اقتداری را از نقش‌ها و مسؤولیت هایشان در سازمان کسب می‌کنند. قابلیت مشاهده و مشروعیت این نقش‌ها و مسؤولیت ها، به مدیران قدرت و جایگاه بالقوه‌ای را می‌دهد که احتمال اینکه رفتارشان به آسانی در سازمان مشاهده شده و توسعه یابد را افزایش می‌دهد (۴۰).

تئوری وابستگی نشان می‌دهد که الگوهای نقش همچنین می‌توانند از طریق رابطه بین خود و اعضای سازمان، از قدرت شخصی برخوردار شوند. وابستگی‌های رابطه ای، پیوندهایی عاطفی هستند که براساس ارضاء نیازهای فرد از طریق دیگران و رابطه با آنها شکل می‌گیرند. اگر چه اساساً نظریه وابستگی رابطه‌ای پیوندهای عاطفی بین سرپرستان و بچه‌ها را توصیف می‌کند اما این پیوندها می‌توانند برای روابط بزرگسالان هم – زمانی که بزرگسالان ارتباطات نزدیکی را با دیگر افراد برای ارضاء نیازهای خود برقرار می‌کنند– توسعه یابد.

ارتباط نزدیک مدیران با کارکنانی که مستقیماً به او گزارش می‌دهند نیز می‌تواند متناسب با این معیارها باشد (۴۱). بدین ترتیب مدیران یک وابستگی رابطه‌ای را از طریق جنبه‌های قابل اعتماد و قابل توجه رفتار رهبری اخلاقی به وجود می‌آورند. این رفتارها بسیار نزدیک و مرتبط با اجزاء تأثیرگذار و ایده آل رهبری تحول گرا هستند (۳۱).

از دیدگاه فضیلت اخلاقی، رهبری اخلاقی برای راهنمایی اخلاقی به اکثریت افراد بیرون از خودشان می‌نگرد (۴۲). عامل فضیلت رفتارهای قابل ستایش اخلاقی را نشان داده و حمایت می‌کند (۲۹و۴۳). بنابر آنچه گفته شد می‌توان انتظار داشت که بروز رفتارهای اخلاقی از سوی رهبر می‌تواند ادراک کارکنان از اخلاقی بودن فضای سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

## روش پژوهش

با توجه به هدف پژوهش می‌توان پژوهش حاضر را پژوهشی توصیفی – پیمایشی به حساب آورد. از آنجا که هدف پژوهش، آزمودن الگوی خاصی از رابطه بین متغیرهایی است که با یکدیگر رابطه علیت دارند، از روش تحلیل الگوی معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه آماری پژوهش را بانک‌های دولتی در استان خراسان جنوبی، و واحد آماری آن را کارکنان مستقر در شعب این بانک‌ها تشکیل می‌دهند. نمونه گیری با استفاده از روش طبقه‌ای متناسب انجام شد بدین ترتیب که ابتدا با استفاده از واریانس به دست آمده از اجرای پایلوت تعداد حداقل نمونه مورد نیاز برابر با ۱۰۲ نفر محاسبه گردید. سپس این تعداد با توجه به تعداد کارکنان هر یک از بانک‌ها (در مراکز هر یک از شهرستان‌های استان خراسان جنوبی) به صورت تصادفی در هر شعبه توزیع گردید.



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.9.1 ]

جهت جمع‌آوری داده‌ها دو پرسشنامه رهبری اخلاقی (با ۱۰ گویه) و فضای اخلاقی سازمان با (۲۲ گویه) مورد استفاده قرار گرفت. پرسشنامه رهبری اخلاقی با استفاده از پرسشنامه رهبری اخلاقی موجود (۳۱و۴۵) تهیه گردید. جهت تعیین روایی پرسشنامه رهبری اخلاقی پس از اصلاح و تأیید آن توسط خبرگان، تحلیل عاملی تأییدی بر روی آن انجام گرفت. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی الگو در جدول ۳ نشان داده شده است.

**جدول ۳- نتایج حاصل از تحلیل عاملی پرسشنامه رهبری اخلاقی**

| شاخص | GFI | P-value | CFI | RMSEA | Chi-Square |
|---|---|---|---|---|---|
| مقدار | ۰/۹۶ | ۰/۰۷۸ | ۰/۹۵ | ۰/۰۵۰ | ۵۰/۵۲ |

جهت بررسی اعتبار پرسشنامه رهبری اخلاقی میزان آلفای کرونباخ برای سه بعد روابط بین فردی، الگو بودن و عمل گرایی اخلاقی محاسبه شد که به ترتیب ۰/۹۱۲، ۰/۸۹۵ و ۰/۸۶۱ می‌باشد. پرسشنامه فضای اخلاقی سازمان، پرسشنامه‌ای است که گویه‌های آن از ابزار معرفی شده توسط نویسندگان پژوهش‌های قبلی (۳۴و۴۶) استخراج شده است و روایی آن مورد تأیید قرار گرفته است که شامل ۴ فضای اخلاقی ابزاری (۷ گویه)، مراقبت (۴ گویه)، استقلال (۴ گویه) و قوانین و کدها (ادغام دو فضای اخلاقی قانونی و حرفه‌ای شامل ۴ گویه) می‌باشد. میزان آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر بعد به ترتیب برابر با ۰/۸۱۲، ۰/۷۶۵، ۰/۷۸۹ و ۰/۸۰۱ است. با توجه به ابعاد تأیید شده برای هر یک از متغیرها فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر تدوین شدند:

فرضیه اصلی: رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان تأثیر دارد.

**فرضیه فرعی۱:** روابط بین فردی رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان تأثیر دارد.

**فرضیه فرعی ۲:** الگو بودن رهبر اخلاقی برای کارکنان بر فضای اخلاقی سازمان تأثیر دارد.

**فرضیه فرعی۳:** عمل گرایی رهبر اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان تأثیر دارد.

جهت تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه جهت آزمون فرضیات الگوی معادلات ساختاری به کمک نرم افزار لیزرل و آزمون رگرسیون به کمک نرم افزار SPSS استفاده شده است.

## یافته‌ها

فرضیه اصلی پژوهش با استفاده از الگوی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. جدول ۴ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

**جدول ۴- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش**

| متغیرها | | فضای ابزاری | فضای مراقبت | فضای اخلاقی استقلال | فضای قوانین و کدها | روابط بین فردی | الگو بودن | عمل گرایی |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| فضای ابزاری | r | ۱ | ۰/۴۴۹** | ۰/۳۶۵** | ۰/۲۷۸** | ۰/۲۷۹** | ۰/۲۲۵* | ۰/۳۳۰ ** |
| | ρ | . | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۶ | ۰/۰۰۶ | ۰/۰۲۷ | ۰/۰۰۱ |
| فضای مراقبت | r | | ۱ | ۰/۴۰۵** | ۰/۳۸۷** | ۰/۳۵۵** | ۰/۵۰۷** | ۰/۳۶۷ ** |
| | ρ | | . | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| فضای استقلال | r | | | ۱ | ۰/۴۳۶** | ۰/۲۷۸** | ۰/۳۹۲** | ۰/۴۳۰ ** |



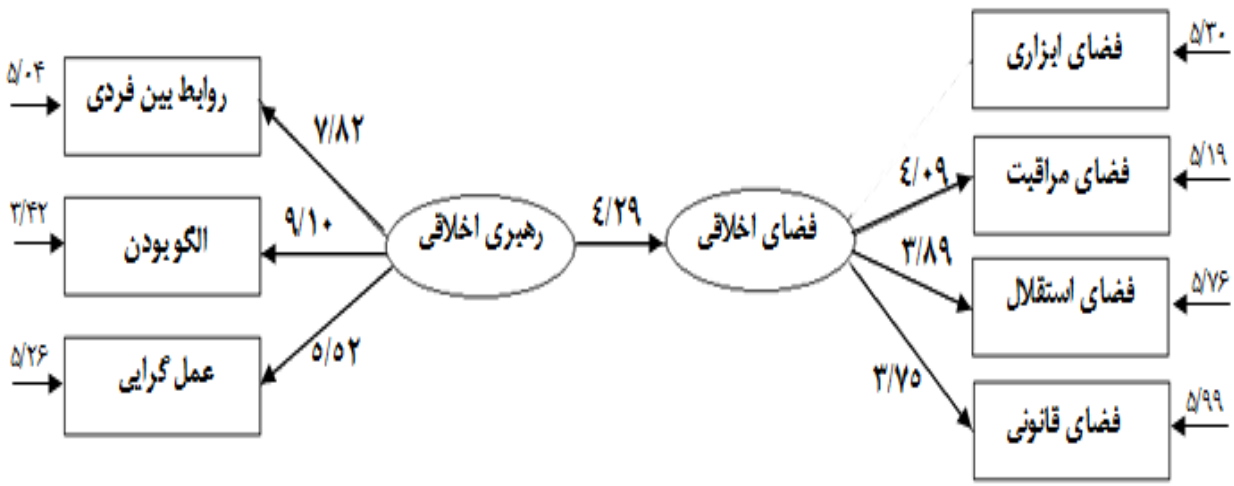
[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.9.1 ]

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | ρ | . | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۶ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۱ |
| فضای قوانین و | r | ۱ | **۰/۳۲۶ | **۰/۶۸۱ | **۰/۶۲۹ |
| کدها | ρ | . | ۰/۰۰۱ | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۰ |
| روابـــط بـــین | r | | ۱ | **۰/۵۰۳ | **۰/۳۱۷ |
| فردی | ρ | | . | ۰/۰۰۰ | ۰/۰۰۲ |
| الگو بودن | r | | | ۱ | **۰/۶۴۹ |
| | ρ | | | . | ۰/۰۰۰ |
| عمل گرایی | r | | | | ۱ |
| | ρ | | | | . |

** P<0.01 * P<0.05

همان‌طور که مشاهده می‌گردد که در سطح معناداری ۹۹ درصد رابطه بین تمام متغیرهای پژوهش (به جز رابطه فضای ابزاری با الگوبودن رهبر اخلاقی) معنادار می‌باشد. رابطه بین فضای اخلاقی ابزاری با الگو بودن رهبر اخلاقی در سطح معناداری ۹۵ درصد معنادار می‌باشد. روش تجزیه و تحلیل مورد استفاده در این پژوهش، الگوی معادلات ساختاری است. به منظور بررسی فرضیه اصلی پژوهش آزمون تحلیل مسیر در دو بخش (حالت معناداری و حالت تخمین معیارها) انجام گرفت. در حالت معناداری در این مرحله، برای هر پارامتر برآورده شده در الگو یک مقدار t محاسبه می‌شود. مقدار t باید از ۲ بیشتر باشد تا تخمین‌ها از لحاظ آماری معنادار شوند.

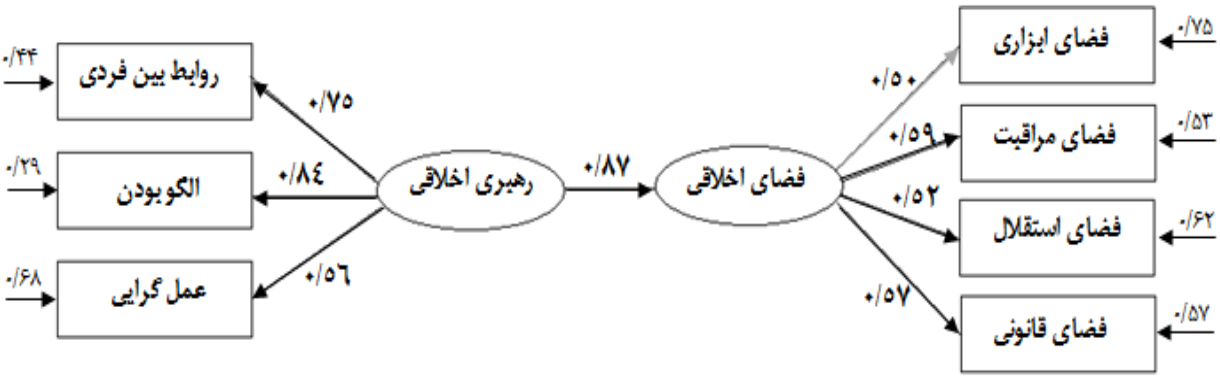



**شکل ۱- الگو پژوهش همراه با مقادیر t-value**



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.9.1 ]




**شکل ۲- الگوی پژوهش همراه با مقدار ضرایب معیارین شده**

همان‌طور که از الگوی پژوهش در حالت معناداری (شکل۱) پیداست، همه مقادیر t معنادار می‌باشد که نشان می‌دهد همه مسیرهای در نظر گرفته شده معنادار می‌باشد. شکل ۲ الگوی پژوهش را به همراه ضرایب معیارین شده نشان می‌دهد. جهت بررسی اینکه آیا برازش الگو در حد قابل قبول می‌باشد، لازم است شاخص‌های برازندگی مورد بررسی قرار گیرد. (۴۴). شاخص مجذور کای (Chi-Square) برای این الگو با درجه آزادی ۱۳، برابر با ۴۶/۶۲ است که با توجه به سطح معناداری آن می‌توان نتیجه گرفت که آزمون کای برازش الگو را با داده‌های مشاهده شده تأیید می‌کند. اما چون مشخصه مجذور کای نسبت به حجم گروه نمونه خیلی حساس است، بنابراین باید سایر شاخص‌ها را نیز مورد توجه قرار داد (۴۴). مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها (GFI) در الگوی حاضر برابر با ۰/۹۳ می‌باشد که مورد قبول برای تأیید برازش الگو است زیرا هر چه این عدد به یک نزدیکتر باشد، الگو با داده‌ها برازش بهتری دارد (۴۴). علاوه بر این مقدار جذر برآورد خطای تقریب (RMSEA) نیز در فاصله اطمینان ۹۰ درصدی قرار دارد. مقادیر سایر شاخص‌ها که در جدول ۳ آمده‌اند نیز تأیید کننده برازندگی الگو می‌باشند. بنابراین با توجه به نتایج حاصل می‌توان، گفت که الگوی اولیه پژوهش مورد تأیید می‌باشد.

جهت آزمون فرضیات فرعی پژوهش تحلیل رگرسیون مورد استفاده قرار گرفت. جدول ۵ نتایج تحلیل رگرسیون آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش را نشان می‌دهد. فرضیه‌های فرعی اولیه همانطور که مشاهده می‌شود، از تمامی ابعاد متغیر رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان تأثیرگذار می‌باشد.

**جدول۵- تحلیل رگرسیون در آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش**

| فرضیه | $R^2$ | t | F | ρ |
|---|---|---|---|---|
| فرضیه فرعی ۱: تأثیر روابط بین فردی بر فضای اخلاقی | ۰/۱۶۹ | ۴/۳۷۴ | ۱۹/۱۲۹ | ۰/۰۰۰ |
| فرضیه فرعی ۲: تأثیر الگو بودن رهبر اخلاقی بر فضای اخلاقی | ۰/۴۵۲ | ۸/۷۹۷ | ۷۷/۳۷۸ | ۰/۰۰۰ |
| فرضیه فرعی ۳: تأثیر عمل گرایی اخلاقی رهبر بر فضای اخلاقی | ۰/۳۶۴ | ۷/۳۳۴ | ۵۳/۷۸۱ | ۰/۰۰۰ |



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.9.1 ]

## بحث

نتایج حاصل از بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان نشان داد که رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان ($\rho$ =۰/۰۰۰ و $\gamma$ =۴/۷۹) تأثیر گذار است. مطالعات بسیاری نقش مدیران در توسعه فضاهای اخلاقی در سازمان را مورد تأیید قرار داده‌اند (۴۷). محققانی که به طور خاص ویژگی‌های شخصیتی رهبر را مورد بررسی قرار داده‌اند اذعان دارند که توسعه اخلاقی مدیران (۳۹)، درستی و صداقت آنان (۴۸) و استدلال‌های اخلاقی رهبران بر توسعه فضای اخلاقی تأثیر گذار است. در زمینه تأثیر روش خاص رهبری نیز محققان دریافتند که رهبری تحول گرا (۴۸) و رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان تأثیر گذارند.

بررسی فرضی فرعی اول پژوهش نشان داد که روابط بین فردی رهبر اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان تأثیر دارد ($\rho$ =۰/۰۰۰ و $R^2$ =۰/۱۶۹). ژو معتقد است رهبران اخلاقی توجه ویژه و خاصی برای روابط و پیوندهای انسانی در محیط کار قائل هستند (۴۹) این توجه ویژه می‌تواند با ایجاد هویت اخلاقی در کارکنان (۵۰) زمینه فراهم ساختن فضای اخلاقی در سازمان را فراهم سازد. رهبران اخلاقی به طور فعال به دنبال دادن و گرفتن بازخورد از دیگران از جمله کارکنان می‌باشند تا از این طریق ابهام‌های اخلاقی در محیط کار را کاهش دهند (۵۱و۵۲). بنابراین می‌توان انتظار داشت که این گونه روابط بین فردی و گسترش آن براساس اخلاقیات زمینه ساز فضای اخلاقی سازمان باشد، آنچه که نتایج پژوهش آن را تأیید می‌کند.

نتایج پژوهش در بررسی فرضیه فرعی دوم تأثیر الگوبودن رهبر اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان را مورد تأیید قرار داد ($\rho$ =۰/۰۰۰ و $R^2$ =۰/۴۵۲). رهبران اخلاقی تلاش می‌کنند تا حرف و عمل شان با هم سازگار باشد (۵۲). یکپارچگی شخصیت رهبر با رفتار او باعث ایجاد اعتماد، معناداری، اعتبار و وفاداری از سوی کارکنان می‌شود که برای استقرار هنجارهای سازمانی درست نیازمند است (۵۰و۵۳و۵۴). علاوه بر این، داشتن رفتار منصفانه و عادلانه در روابط با کارکنان می‌تواند رابطه وابستگی را بین رهبر و کارمند ایجاد کند که انگیزه کارکنان برای تقلید رفتار رهبر را افزایش می‌دهد (۵۵). رابطه رهبر – عضو با کیفیت بالاتر، تشویق و تقویت رفتار اخلاقی کارکنان برای مدیر را تسهیل می‌کند (۵۲و۵۶و۵۷). رهبران اخلاقی می‌توانند مستقیماً رفتار کارکنان خود را از طریق شایستگی‌های خود و دادن اعتماد به نفس به آنها تقویت کنند (۵۱). الگوسازی نقش اخلاقی مستلزم آن است که شایستگی‌های اخلاقی مدیران در رفتار آنها قابل مشاهده باشد (۳۰).

آزمون فرضیه فرعی سوم پژوهش نشان داد که سومین بعد رهبری اخلاقی (عمل گرایی) نیز بر فضای اخلاقی سازمان تأثیرگذار است ($\rho$ =۰/۰۰۰ و $R^2$ =۰/۳۶۴). عمل گرایی رهبراخلاقی به طور خاص به جدیت رهبر در برخورد و مجازات رفتارهای غیراخلاقی و تشویق و پاداش دادن (مادی یا غیرمادی) به رفتارهای اخلاقی در محیط کار اشاره دارد. افراد به احتمال زیاد از رفتار غیر اخلاقی خودداری می‌کنند زمانی که بدانند آن رفتار مجازات خواهد شد (۵۸) در مقابل رفتار اخلاقی که پاداش داده شود و مورد تشویق قرار گیرد در بین افراد سازمان رایج می‌شود تا به تقویت فرهنگ اخلاقی سازمان کمک کند (۵۹)

بنابراین همان‌طور که نتایج پژوهش حاضر تأیید می‌کند می‌توان انتظار داشت که عمل گرایی رهبر منجر به تقویت رفتارهای اخلاقی و کاهش رفتارهای غیراخلاقی در محیط کارشده و از این طریق بر فضای اخلاقی سازمان تأثیرگذار است.

## نتیجه‌گیری

دانشمندان بر این اعتقادند که مدیرانی که به رفتارهای رهبری اخلاقی عمل کنند می‌توانند به عنوان عامل ترویج فضایل اخلاقی در ایجاد و توسعه فضای اخلاقی مؤثر واقع شوند (۴۳). برخی از آنها در توجیه تأثیرگذاری رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان بیان می‌دارند که رفتار رهبری اخلاقی می‌تواند اضطراب ناشی از این عدم قطعیت در شرایط اخلاقی را از طریق باز بودن، ملاحظه، صداقت و قابلیت اعتماد و با تأکید بر اهمیت پایبندی به اصول اخلاقی، کاهش دهد و از این طریق در ایجاد فضای اخلاقی در سازمان مؤثر واقع گردد. براساس نتایج حاصل



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.9.1 ]

از پژوهش می‌توان گفت رهبری اخلاقی با برقراری ارتباطات اخلاقی (روابط بین فردی)، ایفای نقش اخلاقی برای کارکنان (الگو بودن) و جدیت در توجه به اخلاق در سازمان با استفاده از روش‌های تقویت رفتار اخلاقی و کاهش رفتار غیر اخلاقی (عمل گرا بودن) می‌تواند بر فضای اخلاقی سازمان تأثیر گذار باشد.

به‌طورکلی با توجه به نتایج حاصل از پژوهش می‌توان دو دسته پیشنهاد (یک دسته برای سازمان‌ها و دسته دیگر برای محققان علاقمند به مباحث اخلاق سازمانی) ارائه نمود.

توجه به اهمیت فضای اخلاقی سازمان با در نظر گرفتن نتایج حاصل از آن در مطالعات گذشته از یک سو و نتایج حاصل از پژوهش حاضر در تأیید نقش بسزای رهبران اخلاقی در تقویت فضای اخلاقی سازمان از سوی دیگر، ضرورت ایجاد رفتار اخلاقی در رهبران را آشکار می‌سازد. مطالعات گذشته نشان می‌دهند که برای برخورداری از رهبری اخلاقی باید ابعاد سه گانه این روش رهبری را در مدیران تقویت کرد.

لزوم داشتن روابط بیشتر و بهتر با کارکنان در تقویت بعد روابط بین فردی از اهمیت بالایی بر خوردار است. در این زمینه مطالعات رهبری اخلاقی بیان می‌دارند که رهبران اخلاقی باید راه بروند و حرف بزنند و حرف بزنند و راه بروند. (۳۰و۵۳و۵۴)

از طرفی برای داشتن روابط با کیفیت با کارکنان رهبران نه تنها باید زمینه اعتماد و وفاداری کارکنان به خود را فراهم سازند، آنها باید وفادار و حامی کارکنان خود نیز باشند. مطالعات نشان می‌دهند رهبرانی که منصفانه برخورد کرده و به کارکنان خود وفادار هستند، به احتمال بیشتری با رفتارهای مطلوب کارکنان مواجه شده و احتمال کمتری وجود دارد که کارکنان رفتارهایی خلاف رهبر یا گروه انجام دهند (۲و۵۵و۵۶). یکی از مؤثرترین اقدامات در این زمینه توانمندسازی کارکنان می‌باشد. توانمندسازی کارکنان با افزایش ادراک کارکنان از منصفانه بودن و اعتماد به مدیر توانایی مدیر در تأثیرگذاری بر تصمیم گیری‌ها و رفتار اخلاقی کارکنان را افزایش می‌دهد (۲و۵۶).

رهبران باید سعی کنند تا به آنچه می‌گویند جامعه عمل بپوشانند در غیر این صورت نمی توانند نقش الگوی اخلاقی برای زیردستان داشته باشند. تروین و همکاران می‌گویند: «اگر رهبران به آن چیزی که می‌گویند عمل نکنند چه انتظاری از پیروان است؟»

یکی دیگر از مواردی که مدیران باید در آن دقت داشته باشند نحوه برخورد و مجازات رفتار غیر اخلاقی است. برخی مطالعات نشان داده‌اند که برخورد نامناسب با رفتار غیر اخلاقی می‌تواند زمینه ساز کاهش پایبندی به استانداردهای اخلاقی باشد (۶۰). بنابراین دقت در تعیین پاداش‌ها و مجازات‌ها (مادی و غیرمادی) از اهمیت بالایی برخوردار است.

در زمینه پیشنهادات به محققان علاقه مند به موضوع پژوهش پیشنهاد می‌شود که بر روی چهار عنوان زیر بررسی‌های لازم را به انجام برسانند:

– تعیین پیش نیازهای (عوامل مؤثر بر) فضای اخلاقی سازمان

– تبیین چارچوبی از فضای اخلاقی سازمان متناسب با فرهنگ ایرانی و اسلامی

– تعیین نتایج فضای اخلاقی سازمان

– ایجاد الگویی از رهبری اخلاقی با توجه به آموزه‌های اسلامی

## سپاسگزاری

نهایت سپاس خود را به استاد گرانقدر جناب آقای دکتر حسین رحمان سرشت تقدیم می‌دارم که بی دریغ راهنمایی‌ام نمودند. همچنین از آقایان مهدی کریمیان، علیرضا و حسن اسحاقی و مرتضی کلاته بجدی که کمک شایان توجهی را در انجام پژوهش داشته‌اند صمیمانه سپاسگزاریم.

## واژه نامه

| | |
|---|---|
| فریب | 1. Deception |
| دروغ | 2. Lying |
| سرقت | 3. Stealing |
| افشاگری | 4. Whistle-blowing |
| رهبرتحولگرا | 5. Transformational leader |
| رهبری معنوی | 6. Spiritual leadership |
| خودخواهی | 7. Egoism |
| خیرخواهی | 8. Benevolence |



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.9.1 ]

| | |
|---|---|
| 9. Principle | اصول |
| 10. Deontology | وظیفه شناسی |
| 11. Cosmopolitan | جهان وطنی |
| 12. Social responsibility | مسؤولیت اجتماعی |
| 13. Instrumental climate | فضای ابزاری |
| 14. Caring climate | فضای مراقبتی |
| 15. Independence climate | فضای استقلال |
| 16. Law and code climate | فضای کدها و حقوق |
| 17. Rules climate | فضای قانونی |

## منابع


1. Schwepker, C.J., (2001), Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. Journal of Business Research, 54: 39-52.

2. Mayer, d.m., m. kuenzi, and R.l. (2009), greenbaum, making ethical climate a mainstream management topic: a review, critique, and prescription for the empirical research on ethical climate. Psychological perspectives on ethical behavior and decision making, 181-213.

3. Ulrich, C., et al., (2007), Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States. Social Sciences & Medicine, 65: 1708-1719.

4. Schwepker, C.H.J. and M.D. Hartline, (2005), Managing the ethical climate of customer-contact service employees. Journal of Service Research, 7: 377-397.

5. Mulki, J., J. Jaramillo, and W. Locander, (2006), Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. Journal of Business Ethics, 78: 559-574.

6. Martin, K. and J. Cullen, (2006), Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. Journal of Business Ethics, 69: 175-194.

7. Herndon, N.C.J., et al., (1999), Relationship of individual moral values and perceived ethical climate to satisfaction, commitment, and turnover in a sales organization. Research in Marketing, 15: 25-48.

8. Babin, B.J., J.S. Boles, and D.P. Robin, (2000), Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. ournal of the Academy of Marketing Science, 28: 345-358.

9. Ambrose, M., A. Arnaud, and M. Schminke, (2008), Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. Journal of Business Ethics, 77: 323-333.

10. Weeks, W.A., et al., (2006), Cognitive moral development and the impact of perceived organizational ethical climate on the search for sales force excellence: A cross-cultural study .Journal of Personal Selling & Sales Management, 26: 205-217.

11. Hart, S.J., (2005), Hospital ethical climate and registered nurses' turnover intentions. Nurs Scholarsh, 37: 173-177.

12. Ruppel, C.P. and S.J. Harrington, (2000), The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. Journal of Business Ethics, 25: 313-328.

13. Aquino, K., (1998), The effects of ethical climate and the availability of alternatives on the use of deception during negotiation. International Journal of Conflict Management, 9: 195-217.

14. Wimbush, J.C., J.M. Shepard, and S.M. Markham, (1997b), An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple level of analysis. Journal of Business Ethics, 16: 1705-1716.

15. Peterson, D.K., (2002b), Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. Journal of Business and Psychology, 17: 47-61.

16. Schwepker, C.H. and D.J. Good, (2007), Exploring sales manager quota failure from an ethical perspective. Marketing Management Journal, 17: 156-168.

17. Vardi, Y., (2001), The effects of organizational and ethical climates in misconduct at work. Journal of Business Ethics, 29: 325-337.

18. Bartels, L.K., et al., (1998), The relationship between ethical climate and ethical problems with human resource management. Journal of Business Ethics, 17: 799-804.

19. Rothwell, G.R. and J.N. Baldwin ,(2006), Ethical climates and contextual predictors of whistle-




[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.9.1 ]

blowing. Review of Public Personnel Administration, 26: 216-244.

20. DeConinck, J.B., (2003), The impact of a corporate code of ethics and organizational justice on sales managers' ethical judgments and reaction to unethical behavior. Marketing Management Journal, 13: 23-31.

21. Buchan, H.F., (2005), Ethical decision making in the public accounting profession: An extension of Ajzen's theory of planned behavior. Journal of Business Ethics, 61: 165-181.

22. Fritzche, D.J., (2000), Ethical climates and the ethical dimension of decision making. Journal of Business Ethics, 24: 125-140.

23. Caldwell, D.F. and D. Moberg, (2007), An exploratory investigation of the effect of ethical culture in activating moral imagination. Journal of Business Ethics, 73: 193-204.

24. Erondu, E.A., A. Sharland, and J.O. Okpara, (2004), Corporate ethics in Nigeria: A test of the concept of an ethical climate. Journal of Business Ethics, 51: 349-357.

25. Flannery, B.L. and D.R. May, (2000), Environmental ethical decision making in the U.S. metal finishing industry. Academy of Management Journal, 43(4): 642-662.

26. Gonzalez-Padron, T. and T.M. Hult, (2008), Exploiting innovative opportunities in global purchasing: An assessment of ethical climate and relationship performance. Industrial Marketing Management, 37: 69-82.

۲۷. قراملکی, احد. اخلاق سازمانی. ویرایش اول. تهران: انتشارات سرآمد. ۱۳۸۸.

28. Grojean, M.W., et al., (2004), Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. Journal of Business Ethics, 55(3): 223-241.

29. Wright, T.A. and J. Goodstein, (2007), Character is not ''dead'' in Management Research: A Review of Individual Character and Organizational-Level Virtue. Journal of Management, 33(6): 928-958.

30. Brown, M.E .and L.K. Trevino, (2006), Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17: 595-616.

31. Brown, M.E., L.K. Trevino, and D.A. Harrison, (2005), Ethical leadership: A social learning theory perspective for construct development. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97: 117-134.

32. Fry, S., (2002), Defining nurses' ethical practices in the 21st century. International Nursing Review, Ethics, 49 (1): 1-3.

33. Reave, L., (2005), Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. The Leadership Quarterly, 16(5): 655-687.

34. Victor, B. and J.B. Cullen, (1988), The organizational bases of ethical work climates. Administrative Science Quarterly, 33: 101-125.

35. Victor, B. and J.B. Cullen, (1987), A theory and measure of ethical climate in organizations. Research in Corporate Social Performance and Policy, 9: 51-71.

36. Cullen, J.B., B. Victor, and J.W. Bronson, (1993), The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. Psychological Reports, 73: 667-674.

37. Moore, G., (2005), Corporate Character: Modern Virtue Ethics and the Virtuous Corporation. Business Ethics Quarterly, 15: 659-685.

38. Goldman, A. and NiliTabak, (2010), Perception of ethical climate and its relationship to nurses' demographic characteristics and job satisfaction. Nursing Ethics.

39. Schminke, M., M.L. Ambrose, and D.O. Neubaum, (2005), The effects of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97: 135-151.

40. Wood, R. and A. Bandura, (1989), Social cognitive theory of organizational management. Academy of Management Review, 14: 361-384.

41. Popper, M. and O. Mayseless, (2003), Back to Basics: Applying a Parenting Perspective to Transformational Leadership. The Leadership Quarterly, 14: 41-65.



[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.9.1 ]

42. Alzola, M., (2008), Character and Environment: The Status of Virtues in Organizations. Journal of Business Ethics, 78: 343-357.

43. Flynn, G., (2008), The Virtuous Manager: A Vision for Leadership in Business. Journal of Business Ethics, 78: 359-372.

۴۴. هومن, حیدرعلی. مدل یابی معادلات ساختاری. ویرایش دوم. تهران: انتشارات سمت (سازمان مدیریت و تدوین کتب علوم انسانی). ۱۳۸۶.

45. Rowold, J., (2008), Relationships among transformational, transactional and moral based leadership: Results from two empirical studies . Kravis Leadership Institute. Leadership Review, 8: 4-17

46. Belak, J. and M. Mulej, (2009), Enterprise ethical climate changes over life cycle stages. Kybernetes, 38(7/8): 1377-1398.

47. Dickson, M.W., et al ,(2001), An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. Leadership Quarterly, 12: 197-217.

48. Engelbrecht, A.S., A.S. vanAswegan, and C.C. Theron, (2005), The effect of ethical values on transformational leadership and ethical climate in organizations. South African Journal of Business Management, 36: 19-26.

49. Zhu, W., (2008), The Effect of Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment, Kravis Leadership Institute. Leadership Review, 8: 62-73.

50. Aronson, E., (2001), Integrating leadership styles and ethical perspectives. Canadian Journal of Administrative Sciences, 18: 244-256.

51. Verbos, A.K., et al., (2007), The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity. Journal of Business Ethics, 76 (1): 17-33.

52. VanWart, M., (2005), Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice. Armonk. 2005, London: M.E. Sharpe.

53. Palanski, M.E. and F.J. Yammarino, (2009), Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. Leadership Quarterly, 20 (3): 405-420.

54. Moorman, R.H. and S. Grover, (2009), Why does leader integrity matter to followers? An uncertainty management-based explanation. International Journal of Leadership Studies, 5 (2): 102-114.

55. Neubert, M.J., et al., (2009), The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. Journal of Business Ethics, 90: 157-170.

56. Resick, C.J., et al., (2006), A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. Journal of Business Ethics, 63: 345-359.

57. Piccolo, R.F., et al., (2010), The relationship between ethical leadership and core job characteristics. Journal of Organizational Behavior, 31 (2-3): 259-278.

58. Ball, G.A., L.K. Trevino, and H.P. Sims, (1994), Just and Unjust Punishment - Influences on Subordinate Performance and Citizenship. Academy of Management Journal, 37 (2): 299-322.

59. Treviño, L.K. and S.A. Youngblood, (1990), Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision making behavior. ournal of Applied Psychology, 75(4): 447-476.

60. Jurkiewicz, C.L. and C.R. Thompson, (1999), An empirical inquiry into the ethical standards of health care administrators. Public Integrity, 1(1): 41-53.

[ Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-02 ]

[ DOR: 20.1001.1.22517634.1391.7.2.9.1 ]