



## رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی کارکنان

### با نقش واسطه‌ای عزت نفس

دکتر مهناز همتی نوعدوست گیلانی<sup>1</sup>، فاطمه غلامی<sup>2</sup>

1. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

2. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، مرکز رشت، ایران

(تاریخ دریافت: 95/10/8، تاریخ پذیرش: 95/12/25)

#### چکیده

**زمینه:** رفتارهای کارکنان در سازمان بر روی ذینفعان سازمان تأثیر می‌گذارد و یکی از این رفتارها، رفتار انحرافی کارکنان است که در زمره رفتارهای منفی فرانش تعریف می‌شود؛ و تمامی سازمان‌ها تلاش می‌نمایند سطح آن را به حداقل ممکن برسانند. لذا پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتارهای انحرافی کارکنان با نقش واسطه‌ای عزت نفس می‌پردازد.

**روش:** این تحقیق به لحاظ روش، توصیفی - همبستگی است؛ و جامعه آماری آن شامل کارکنان 5 شعبه اداره تأمین اجتماعی شهر شیراز به تعداد 380 نفر بوده که 212 نفر از آنان به‌عنوان نمونه تحقیق و به روش احتمالی تصادفی خوشه‌ای انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌های تحقیق حاضر، پرسشنامه استاندارد بوده که از نظر روایی و پایایی مورد تأیید می‌باشد. در پایان، از روش مدلسازی معادلات ساختاری و نرم افزار spss20 و lisrel8.54 برای تحلیل داده‌ها استفاده گردید.

**یافته‌ها:** نتایج نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی، به‌طور مستقیم و یا از طریق عزت نفس با رفتارهای انحرافی کارکنان رابطه دارند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌ها، می‌توان گفت افزایش سطح مولفه‌های رهبری اخلاقی در تأمین اجتماعی، منجر به کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان، و افزایش عزت نفس آنان خواهد شد. همچنین افزایش عزت نفس کارکنان، باعث کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان می‌شود.

**کلید واژگان:** رهبری اخلاقی، رفتار انحرافی، عزت نفس

#### سرآغاز

سازمان تأمین اجتماعی یک سازمان بیمه‌گر اجتماعی است که مأموریت اصلی آن، پوشش کارگران مزد و حقوق بگیر (به صورت اجباری) و صاحبان حرفه و مشاغل آزاد (به صورت اختیاری) است (1). همچنین این سازمان یکی از بزرگترین سازمان‌های ارائه دهنده خدمات سلامت در ایران است که مراقبت‌های بهداشتی و درمانی را به دو صورت خدمات مستقیم و غیرمستقیم ارائه می‌دهد (2). از طرفی، نیروی انسانی<sup>1</sup> بزرگترین و مهم‌ترین سرمایه هر سازمان و از ارزشمندترین آنها به‌شمار می‌رود و دیگر عوامل مانند فناوری، سرمایه، مدیریت و... به نیروی انسانی وابسته است. یکی از عواملی که می‌تواند نقش زیان‌باری بر نیروهای انسانی بالنده داشته باشد، رفتارهای انحرافی کاری<sup>2</sup> است.

رفتارهای انحرافی کاری، هنجارهای سازمانی را دستخوش نوسانات می‌کند و باعث تهدید سلامت سازمان و کارکنانش می‌شود؛ این رفتارها زیان‌آور است و سلامت سامانه اجتماعی را تهدید می‌کند (3). این رفتار، از ابعاد رفتار سازمانی است که در دهه‌های اخیر مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان رفتار سازمانی<sup>3</sup> قرار گرفته است. سازمان‌ها همواره انتظار دارند کارکنان و اعضای خود به دنبال اجرای وظایف و مسئولیت‌های واگذار شده به آنها باشند و از رفتارهای مضر برای سازمان که به کارکنان یا مشتریان (ارباب رجوع) زیان می‌رساند، دوری کنند. این نوع رفتارها، نامطلوب بوده و نوعی انحراف از هنجارهای سازمان به حساب می‌آیند (4).

طی دهه گذشته رفتارهای انحرافی محل کار، در قالب رفتارهایی از قبیل سرقت، آسیب رساندن به تجهیزات سازمان، ورود به محل کار با تأخیر، وقفه غیرمجاز، بی‌توجهی به دستورات مدیر... نمایان شده است.

\* نویسنده مسؤول؛ نشانی الکترونیکی: mahtty41 @ yahoo.com



گرایش داشته و از رفتارهای منفی نظیر رفتار کار انحرافی دوری می‌کنند (12, 13). افرادی که عزت نفس بالایی ندارند تلاش می‌کنند تا جایگزینی برای آن پیدا نمایند تا این کمبود را جبران کنند که در برخی از موارد فرد تلاش می‌کند این کمبود را با رفتارهای مخرب خود، از بین ببرد (14).

از طرفی براساس بررسی‌های انجام شده، صاحب‌نظران حوزه رهبری معتقدند عزت نفس یک متغیر میانجی بین رهبری و سایر متغیرها است؛ ولی این شگفت‌انگیز است که این موضوع در مطالعات مختلف گنجانده نشده و چندان مورد بررسی قرار نگرفته است (15). رهبران اغلب احساسات مثبت نظیر خوش بینی و عزت نفس را در افراد زیر مجموعه خود افزایش می‌دهند تا انگیزش ایجاد نمایند. البته اشتباهات همین رهبران می‌تواند احساسات منفی نظیر خشم و ناامیدی نیز به وجود آورد. این رفتار رهبران باعث می‌شود تا از طریق احساسات مثبت کارکنان، رفتار و نگرش‌های شغلی آنان نیز تحت تأثیر قرار گیرد (16). بر این اساس در این تحقیق تلاش می‌شود تا رابطه بین رهبری اخلاقی و عزت نفس مورد بررسی قرار گیرد تا بخشی از این شکاف مطالعاتی برطرف گردد. پیشینه مطالعاتی تحقیق حاضر، در قالب جدول زیر قابل مشاهده می‌باشد:

#### جدول 1. پیشینه تحقیقات انجام شده

منابع	نتیجه تحقیق
(16)	رهبری با عزت نفس رابطه دارد.
(7, 8, 12, 17, 18)	رهبری اخلاقی با رفتار انحرافی فردی کارکنان رابطه دارد.
(7, 8, 12, 17, 18)	رهبری اخلاقی با رفتار انحرافی سازمانی کارکنان رابطه دارد.
(10, 12, 14, 19)	عزت نفس با رفتار انحرافی فردی کارکنان رابطه دارد.
(10, 12, 14, 19)	عزت نفس با رفتار انحرافی سازمانی کارکنان رابطه دارد.

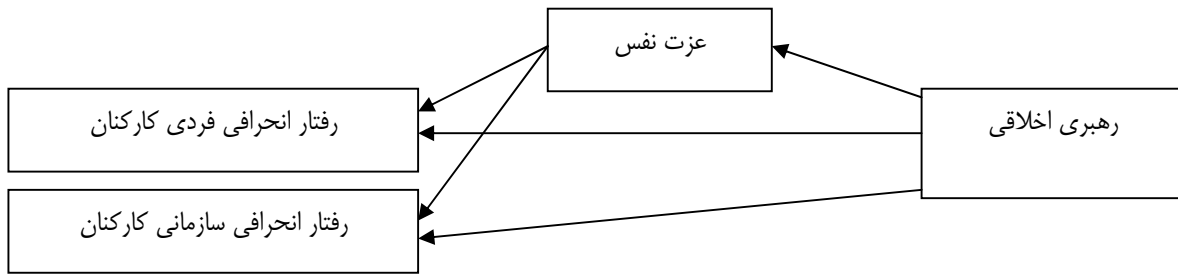
براساس مبانی نظری جمع‌آوری شده، مدل تحقیق در قالب نگاره زیر ارایه شده است:

در تحقیق حاضر، محققین به دنبال پاسخ به این سؤال هستند که «آیا رهبری اخلاقی می‌تواند از طریق عزت نفس و یا به صورت مستقیم با رفتار کار انحرافی کارکنان در ارتباط باشد؟ و آیا عزت نفس می‌تواند نقش میانجی را در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار انحرافی کارکنان ایفا نماید یا خیر؟».

این‌گونه رفتارها طی سال‌های اخیر افزایش یافته است و سالانه میلیون‌ها دلار هزینه ایجاد می‌کنند. رفتارهای انحرافی محل کار علاوه بر هزینه‌های اقتصادی، هزینه‌های غیرمستقیمی نظیر آسیب رساندن به شهرت سازمان، افزایش نرخ ترک خدمت<sup>4</sup> و کاهش انگیزه<sup>5</sup> و تعهد<sup>6</sup> کارکنان را بر سازمان‌ها تحمیل می‌کنند (5). رفتار انحرافی در محیط کار، یک رفتاری ارادی است که از آن به‌عنوان رفتار انحرافی منفی در محیط کار یاد می‌شود که به دو شکل بین فردی و سازمانی صورت می‌پذیرد. یعنی کارکنان یا همواره کار آن سازمان (رفتار انحرافی سازمانی)، یا عملکرد<sup>7</sup> اعضای آن سازمان (رفتار انحرافی فردی) و یا هر دو را، با مشکل مواجه می‌سازند. در واقع انحرافات سازمانی، گروهی از رفتارهای بین یک شخص و سازمان است (مثلاً دیر آمدن به محیط کار) از طرفی دیگر، رفتار منحرف بین فردی، رفتاری است که بین اشخاص در محیط کار دیده می‌شود نظیر تحقیر نمودن یکدیگر، بحث کردن، گستاخانه برخورد نمودن (6).

یکی از عواملی که می‌تواند بر روی رفتار کار انحرافی کارکنان تأثیر بگذارد، رهبری اخلاقی<sup>8</sup> است (7). رهبری اخلاقی برای ارتقای نگرش‌ها<sup>9</sup> و رفتار کارکنان، در کانون توجه قرار می‌گیرد. رهبران اخلاقی به واسطه رفتارهای شخصی جذابشان مانند صداقت<sup>10</sup>، و قابل اعتماد بودن<sup>11</sup>، منبع برجسته‌ای برای مشاهده و تقلید هستند و می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر رفتار کارکنان در سازمان داشته باشند. رهبری اخلاقی به طور مثبتی با رفتارهای موافق اجتماعی پیروان، برای نمونه، رفتار شهروندی سازمانی<sup>12</sup> و به طور منفی با رفتارهای ضد تولیدی از قبیل انحراف در محیط کار ارتباط دارد (8). با توجه به تحقیقات انجام شده، این سبک رهبری با بروز رفتارهای مثبت در کارکنان به هم گره خورده‌اند؛ و علت وجود این نزدیکی، اعتمادی است که رهبری اخلاقی در کارکنان ایجاد می‌نماید. رهبری اخلاقی، یک سبک رهبری است که بر اساس آن، رهبر یک سازمان و مجموعه همواره منافع کارکنان را مدنظر داشته، و عدالت و دوستی را به صورت غیرمستقیم در بین آنها ترویج می‌نماید تا کارکنان بتوانند به وی اعتماد کنند. در واقع این احساس تعهد شخصی و قدردانی که در کارکنان به‌واسطه رهبری اخلاقی ایجاد می‌شود، می‌تواند منجر به تغییر مثبت در رفتار کارکنان شود (9).

عامل دیگری که می‌تواند بر روی رفتار انحرافی کارکنان تأثیر بگذارد، عزت نفس<sup>13</sup> است (10). عزت نفس تاکنون در دیدگاه‌های مختلفی مطرح شده است. بعضی از این دیدگاه‌ها، نظیر تعالیم متعدد موجود در ادیان و آئین‌های اخلاقی، دارای سابقه‌ای چند هزار ساله‌اند. عزت نفس به نحوی بیانگر احساس ارزشمندی فرد از خویش است. عزت نفس درکی است که فرد از خود دارد، اما این درک با قضاوت‌های ارزشی همراه است و در برگیرنده‌ی میزانی از حرمت خویش و خویش پنداری<sup>14</sup> است. به بیان ساده‌تر، عزت نفس احساس ارزشمند بودن است. افراد با عزت نفس بالا، برون‌گرا<sup>15</sup>، سازگار، با وجدان، دارای ثبات عاطفی و آماده تجربه کردن هستند (11). تحقیقات نشان داده‌اند افرادی که عزت نفس بالایی دارند، به رفتارهای مثبت نظیر رفتار شهروندی سازمانی



نگاره 1: مدل مفهومی تحقیق

## روش

جدول 2. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

نام متغیر	تعداد گویه‌ها	مأخذ	ضریب آلفا کرونباخ
رهبری اخلاقی	20	(22)	0/936
عزت نفس	11	(20)	0/962
رفتار انحرافی فردی کارکنان	14	(21)	0/964
رفتار انحرافی سازمانی کارکنان	14	(21)	0/912

این تحقیق از لحاظ روش، توصیفی-همبستگی؛ و از لحاظ هدف، کاربردی است. جامعه آماری این تحقیق، متشکل از کلیه کارکنان شعب بیمه تأمین اجتماعی شیراز به تعداد 380 نفر بوده، و نمونه آن شامل 212 نفر از این کارکنان می باشد که به روش تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. در فرآیند اجرا، به منظور تعیین حجم نمونه از فرمول جامعه محدود کوکران استفاده گردید. ویژگی‌های جمعیت شناختی جنسیت، سن، سابقه خدمت و میزان تحصیلات مدنظر قرار گرفت. با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در قسمت ویژگی‌های جمعیت شناختی می‌توان دریافت اکثریت پاسخ دهندگان (62/26% یعنی 132 نفر) مرد بودند. ترکیب سنی آنها نشان دهنده این است که بیشتر آنها (29/25% یعنی 62 نفر) بین 41 تا 45 سال سن داشته؛ و همچنین 41/5% آنان (88 نفر) بین 16 تا 25 سال سابقه خدمتی داشتند و میزان مدرک تحصیلی 49% (104 نفر) دارای مدرک لیسانس بودند. همچنین از پرسشنامه استاندارد برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد (20-23). به‌منظور تأمین روایی محتوا، از نظرات جمعی از اساتید استفاده شد و اصلاحات لازم لحاظ گردید. برای سنجش پایایی پرسشنامه از سازگاری درونی و آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج حاصل از آن طبق جدول شماره 2، نشان دهنده پایایی تمامی متغیرها بود. به‌منظور انتخاب اعضای نمونه، ابتدا متناسب با تعداد کارمندان هر یک از شعبه‌های سازمان تأمین اجتماعی شیراز، حجم نمونه مورد نیاز در هر شعبه تعیین شده و سپس اعضای نمونه به‌صورت تصادفی از هر شعبه انتخاب شد. در ادامه پرسشنامه‌ها به افراد منتخب ارائه گردید و پس از تکمیل، پرسشنامه‌های مربوطه جمع‌آوری شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به نرمال بودن متغیرها، از مدلسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS20 و Lisrel8.54 استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ مربوط به متغیرهای تحقیق در قالب جدول زیر قابل مشاهده می‌باشد.

## یافته‌ها

میانگین، انحراف معیار و واریانس هر یک از متغیرهای تحقیق براساس داده‌های جمع‌آوری شده از اعضای نمونه مورد بررسی به شرح ذیل است:

جدول 3. توصیف متغیرهای تحقیق

میانگین	انحراف معیار	واریانس
3/13	0/88	0/78
3/42	0/93	0/87
2/03	0/84	0/71
2/23	0/86	0/71

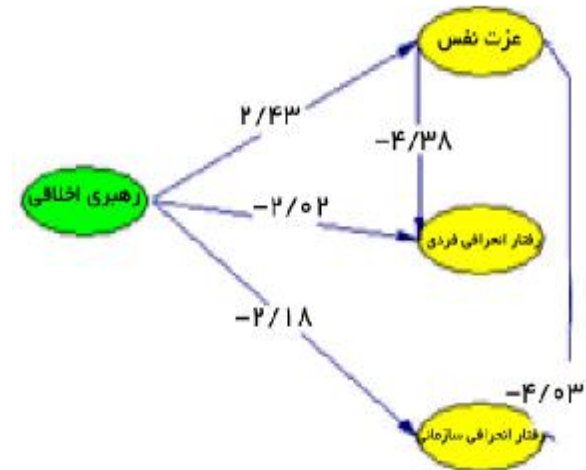
پیش از اجرای آزمون فرضیات، از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق استفاده شده است که نتایج آن در قالب جدول 4 قابل مشاهده است.



جدول 4. توصیف متغیرهای تحقیق

معنی داری	آماره Z
0/298	0/975
0/232	1/038
0/137	1/157

همانطور که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، سطح معنی داری متغیرهای تحقیق از 0/05 بزرگتر می‌باشد، بنابراین متغیرهای تحقیق از توزیع



نگاره 2. خروجی نرم افزار لیزرل در حالت معنی داری

نرمال برخوردار می‌باشند. در ادامه، نتایج آزمون فرضیات بر اساس روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در قالب نگاره 2 و جدول 5 قابل مشاهده است:

جدول 5. نتایج آزمون فرضیات

فرضیه	حالت معنی داری	حالت استاندارد	رد/تأیید
رهبری اخلاقی با عزت نفس رابطه دارد.	2/43	0/45	تأیید
رهبری اخلاقی با رفتار انحرافی فردی کارکنان رابطه دارد.	-2/02	-0/21	تأیید
رهبری اخلاقی با رفتار انحرافی سازمانی کارکنان رابطه دارد.	-2/18	-0/31	تأیید

همچنین با توجه به جدول زیر در خصوص شاخص‌های معنی داری و برازش مدل، می‌توان دریافت مدل تحقیق حاضر از این نظر مورد تأیید قرار گرفته و داده‌های جمع‌آوری شده از مدل تحقیق حمایت می‌نمایند.

جدول 6. شاخص‌های برازش مدل تحقیق

مدل	برازنده است اگر	اختصار	نام شاخص
0/063	کوچکتر از 0/08 باشد	RMS EA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
2/87	مساوی و کوچکتر از 3 باشد	$C^2$ $d_f$	کای اسکوربه درجه آزادی
0/94	بزرگتر از 0/9 باشد	GFI	شاخص نیکویی برازش
0/93	بزرگتر از 0/9 باشد	AGFI	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
0/92	بزرگتر از 0/9 باشد	NFI	شاخص برازش هنجار شده
0/92	بزرگتر از 0/9 باشد	CFI	شاخص برازش تطبیقی
0/95	بزرگتر از 0/9 باشد	IFI	شاخص برازش افزایشی

در ادامه و به منظور بررسی نقش میانجی عزت نفس در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار انحرافی کارکنان، از ضریب مسیر استفاده شده است که در جدول 7 قابل مشاهده است.

جدول 7. نقش واسطه‌ای عزت نفس

نتیجه	اماره تی	ضریب مسیر	رابطه
تأیید	-4/32	$0/45 \times 0/67 = -0/30$	نقش واسطه‌ای عزت نفس در رهبری اخلاقی با رفتارهای انحرافی سازمانی کارکنان
تأیید	-0/412	$0/45 \times 0/60 = -0/27$	نقش واسطه‌ای عزت نفس در رهبری اخلاقی با رفتارهای انحرافی فردی کارکنان

با توجه به جدول فوق قابل ذکر است که متغیر عزت نفس توانسته است میان متغیرهای رهبری اخلاقی و رفتار انحرافی کارکنان نقش واسطه‌ای ایفا نماید. زیرا اعداد معنی داری حاصل مقادیر لازم و حد مطلوب را به دست آورده اند در خارج بازه (1/96+ و 1/96-) قرار داشته که نشان از تأیید نقش میانجی است؛ همچنین ضرایب مسیر هر کدام از روابط توانسته است نقش متغیر عزت نفس را به عنوان متغیر واسطه نشان می‌دهد.



در فرآیندهای تصمیم‌گیری، ترویج و تشویق صداقت، درستکاری رفتارهای مثبت و مناسب و اخلاقی کارکنان، و برخورد با رفتارهای غیراخلاقی، بیش از پیش توجه نمایند. و همچنین به منظور افزایش سطح احساس عزت نفس در کارکنان پیشنهاد می‌شود تا مدیران سازمان به کارکنان خود بیشتر توجه نموده و از زحمات آنها قدردانی نمایند. توجه به موفقیت‌های کارکنان در زندگی کاری و یا فردی، و اعتماد نمودن به کارکنان تحت امر می‌تواند به افزایش حس عزت نفس در آنان کمک نماید.

یکی از محدودیت‌های تحقیقات آتی عدم بررسی سایر سبک‌های رهبری در مدل تحقیق است و لذا پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی سایر سبک‌های رهبری نظیر رهبری تحول‌آفرین، و رهبری خدمت‌گذار نیز مدنظر قرار گیرند. همچنین متغیرهایی که نشان دهنده رفتار مثبت کارکنان است نظیر رفتار شهروندی سازمانی نیز می‌تواند به‌عنوان متغیر وابسته بررسی شود.

### نتیجه‌گیری

با توجه به تأیید تمامی فرضیات در شعب تأمین اجتماعی شهر شیراز، می‌توان دریافت رهبری اخلاقی به صورت مستقیم و یا از طریق عزت نفس، با رفتار انحرافی کارکنان رابطه دارند. نظر به اینکه سازمان تأمین اجتماعی یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های فعال در حوزه بیمه و درمان کشور است، لذا عملکرد و رفتار کارکنان این سازمان از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد، چرا که بازتاب این رفتار به سرعت بر روی طیف وسیعی از افراد جامعه تأثیر خواهد گذاشت. با توجه به یافته‌های تحقیق حاضر باید گفت سازمان تأمین اجتماعی باید بیش از پیش بر روی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در رده‌های مدیریتی خود تأکید نماید تا بتواند همگام با افزایش احساس عزت نفس در کارکنان، رفتارهای انحرافی کارکنان به حداقل ممکن کاهش یابد.

### ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش با معرفی منابع مورد استفاده، اصل اخلاقی امانت‌داری علمی و حق معنوی مؤلفین آثار محترم شمرده شده است و سایر اصول اخلاق علمی همچون رازداری و رضایت آگاهانه، رعایت شده است.

### سپاسگزاری

بدین‌وسیله از تمامی مسئولین و کارکنان شعب تأمین اجتماعی شیراز که ما را در اجرای این پژوهش یاری نمودند، تشکر و قدردانی می‌شود.

طبق نتایج این تحقیق رهبری اخلاقی به صورت مستقیم و همچنین، از طریق عزت نفس با رفتار انحرافی کارکنان رابطه دارد. بنابراین می‌توان دریافت با افزایش سطح شاخص‌های رهبری اخلاقی و عزت نفس، رفتار انحرافی کارکنان کاهش خواهد یافت.

نتایج این تحقیق نشان داد رهبری اخلاقی با عزت نفس کارکنان رابطه دارد. این نتیجه با مبانی نظری مورد بررسی مطابقت دارد (16): همچنین فرضیه رابطه بین رهبری اخلاقی با ابعاد فردی و سازمانی رفتار انحرافی کارکنان نیز مورد تأیید قرار گرفت که با یافته‌های پیشینه تحقیقاتی مورد بررسی، هم‌راستا است (7, 8, 12, 17, 18). مدیران سازمان باید در قالب رهبران اخلاقی سازمان و با رویکردی درست و حساب شده، در جهت تبیین شرایط، مشکلات و موانع گام برداشته و به گونه‌ای عمل نمایند تا اخلاقیات حاکم بر افراد سازمان، متناسب با اهداف تعیین شده باشد. از طرفی چون کارکنان، رهبر را به‌عنوان نماینده سازمان می‌پندارند؛ تمامی رفتارهای رهبر، حتی در رفتارهای بین فردی کارکنان نیز تأثیر می‌گذارد. وقتی کارمند احساس نماید رهبرش به اصول اخلاقی پایبند است؛ در ضمیر ناخودآگاه خود، نوعی اعتماد به مدیر و کل سازمان احساس کرده و تلاش می‌کند فراتر از بایدهای نوشته شده و با روحیه ای جهادی، در مسیر تعالی سازمان و تحقق اهداف سازمان گام بر می‌دارد. بنابراین رهبری اخلاقی از طریق تأثیر بر کارکنان، می‌تواند بر روی عملکرد آنها نیز تأثیر بگذارد (9).

در پایان، رابطه بین عزت نفس و ابعاد فردی و سازمانی رفتار انحرافی کارکنان نیز مورد تأیید قرار گرفت که با یافته‌های پیشینه تحقیقاتی مورد بررسی، هم‌راستا است (10, 12, 14, 19). از جنبه نظری دلیل اینکه عزت نفس به‌عنوان متغیر واسطه‌ای معرفی شده است، به این واقعیت بر می‌گردد که عزت نفس به‌عنوان یک محافظت‌کننده مهم در برابر رفتارهای پرخطر شناخته شده است. صاحب‌نظران معتقدند احساس افسردگی، تنهایی و انزوا اغلب با رفتارهای پرخطر رابطه مستقیم دارد و به‌طور مشابه، عزت نفس بالا و داشتن منابع حمایتی اجتماعی قوی از عوامل حفاظت‌کننده در برابر رفتارهای پرخطر است. افرادی که دارای خودانگاره مثبتی هستند و احساس ارزشمندی می‌نمایند، بهتر می‌توانند با چالش‌های رفتاری مقابله کنند. همچنان که در سلسله مراتب نیازها و در سطح سوم، احترام به خود و یا عزت نفس قرار گرفته که مشتمل بر تمایل به شایستگی، چیرگی، پیشرفت، توانمندی، کفایت، اطمینان، استدلال و آزادی است. نتایج تحقیقات متعدد نیز گویای این امر است که در رابطه با کاهش رفتارهای پرخطر و منفی، افرادی که ویژگی‌هایی نظیر عزت نفس بالا را در خود احساس می‌کنند، رفتارهای منفی کمتری را از خود به نمایش می‌گذارد (13).

با توجه به تأیید فرضیات تحقیق حاضر و همچنین مبانی نظری موجود و میانگین گویه‌های مربوط به رهبری اخلاقی؛ به منظور افزایش سطح رهبری اخلاقی مدیران پیشنهاد می‌شود تا مدیران سازمان به رفتارهایی نظیر داشتن نقش راهنما برای کارکنان، ایجاد امکان مشارکت کارکنان



## واژه‌نامه

1. Human Resource	نیروی انسانی
2. Workplace Deviance Behaviors	رفتارهای انحرافی کاری
3. Organizational Behavior	رفتار سازمانی
4. Turnover Rate	نرخ ترک خدمت
5. Motivation	انگیزه
6. Commitment	تعهد
7. Performance	عملکرد
8. Ethical leadership	رهبری اخلاقی
9. Attitudes	نگرش‌ها
10. Honesty	صداقت
11. Trustworthy	قابل اعتماد بودن
12. Organizational Citizenship Behavior	رفتار شهروندی سازمانی
13. Self-Esteem	عزت نفس
14. Self-Taking	حرمت خویش و خویشتن‌پذیری
15. Extrovert	برون‌گرا

## References

- Khalkhali A, Khal'atbari J, Amiran H, Sama'i Z. (2008). The effect of establishing quality management systems on employees' job commitment and customer satisfaction in the medical and insurance units of the social security organization of Tehran province. *Industrial Management*; 3(5):121-128. (In Persian).
- Goudarzi R, Mehrolhassani M, Dehnavieh R, Darvishi A. (2017). Performance assessment of provincial units of social security organization in indirect health services sector using DEA method in 2014. *Iranian Journal of Epidemiology*; 12(5):65-73. (In Persian).
- Ahi P, Ebadi A. (2017). Investigating factors affecting employees' attitude toward deviant behaviors. *Supervision and Inspection*; 38(10):1-24. (in Persian).
- Poormokhtari E, Karimi F. (2017). The relationship between perceptions of authentic leadership and staff's deviant behaviors in education organization of Isfahan City. *The Journal of Modern Thoughts in Education*; 12(1):55-68. (In Persian).
- Mahmodroshanzamir S, Irani H, Yazdani H. (2017). Identifying the organizational factors affecting the deviance behavior of employees (Case study: central headquarters of Tehran University). *Iranian Journal of Culture in the Islamic University*; 7(23):183-204. (In Persian).
- Nadi MA, Ghahremani N. (2013). The relationship between organizational citizenship behavior (OCB) and deviant workplace behavior (DWB) with teaching satisfaction in University. *Ethics in Science and Technology*; 8(1):37-48. (In Persian).
- Shamsi M, Hazarian S. (2016). Investigate of the relationship between ethical leadership and workplace deviance behaviors: Mediating role of affective commitment and ethical climate. *Organizational Culture Management*; 14(1):137-153. (In Persian).
- Abbaspour A, Zandian H, Ghadermarzi H. (2016). Investigation the effect of ethical leadership on staff behavior: the mediating role of leader-member exchange. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*; 4(16):73-51. (In Persian).
- Farahbod F, Bakhshalizadeh D, Banihatam Sh. (2018). Analysis of the relationship between ethical variables with extra-role behaviors. *Ethics in Science and Technology*; 12: 1-14. (In Persian).
- Ferris DL, Brown DJ, Lian H, Keeping LM. (2009). When does self-esteem relate to deviant behavior? The role of contingencies of self-worth. *Journal of Applied Psychology*; 94(5):1345-1353.
- Sohrabi RA, Parvari P. (2017). Perceived human resource practices & its relation with positive attitudes toward work & organizational ethics. *Ethics in Science and Technology*; 11(4):101-106. (In Persian).
- Avey JB, Palanski ME, Walumbwa FO. (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(4):573-582.
- Mohammadi K, Refahi Z, Samani S. (2014). Mediating role of self-esteem for quality of life and at risk behavior. *Scientific Journal Management System*; 4(14):29-43. (In Persian).
- DuBois DL, Silverthorn N. (2004). Do deviant peer associations mediate the contributions of self-esteem to problem behavior during early adolescence? A 2-year longitudinal study. *Journal of Clinical Child and Adolescent Psychology*; 33(2):382-388.
- Rank J, Nelson NE, Allen TD, Xu X. (2009). Leadership predictors of innovation and task performance: Subordinates' self-esteem and self-presentation as moderators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; 82(3):465-489.
- McCull-Kennedy JR, Anderson RD. (2005). Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*; 58(2):115-125.



20. Pierce JL, Gardner DG, Cummings LL, Dunham RB. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*;32(3):622-648.
21. Stewart SM, Bing MN, Davison HK, Woehr DJ, McIntyre MD. (2009). In the eyes of the beholder: A non-self-report measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*;94(1): 207-215.
22. Kalshoven K, Den Hartog DN, De Hoogh AHB. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*; 22(1):51-69.
17. Rahimi E, Abasi N, Ghazi Noornaini S, Ahmadi Z. (2017). Study of effect ethical leadership on employees' voluntary and non-task behaviors. *Strategic Management Research*; 2(1). (In Persian).
18. Jafari SMB, Siyavashi E, Ehamsi F. (2015). The impact of ethical leadership on the individual behavior of employees with regard to the role of self-esteem as a mediation. *Tehran: Management and Accounting Conference; Narkish Co. p. 1-13. (in persian).*
19. Ferris DL, Brown DJ, Heller D. (2008). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*;108(2):279-286.