Journal of Military Medicine
2017, Volume 19, Issue 5
Pages: 451-459

Downloaded from militarymedj.ir at 12:23 +0430 on Friday August 21st 2020

The Effect of Ethical Leadership and Leadership Styles on Organizational Commitment in a Military Health Organization in Tehran, Iran

Ehsan Teymourzadeh, Mohamadkarim Bahadori *, Parisa Mahdizadeh, Maryam Yaghoubi

Health Management Research Center, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Received: 24 June 2017 **Accepted**: 14 November 2017

Abstract

Background and Aim: Ethical leadership, as one of the new approaches to leadership, embraces management and leadership methods in which the rights and dignity of the employees are valued and respected as human beings. The aim of this study was to investigate the effect of ethical leadership and leadership styles on organizational commitment in a military health organization in Tehran.

Methods: This cross-sectional study is conducted in Tehran, Iran in 2016. The study population consisted of employees of a selected military health organization, selected by stratified and simple random sampling method. For data collection, the standard questionnaire of Brown's ethical leadership scale (three-part model of staff), Bass & Avolio's multi-factor questionnaire and organizational commitment questionnaire of Meyer and Allen have been used. The descriptive data were analyzed using descriptive statistics and SPSS 16.0 software and for analyzing the relationship between components, structural equation modeling and AMOS 18.0 software were used.

Results: The results showed that the average organizational commitment in the sample was 71.6±4.9 at a high level. Also, the highest score of organizational commitment in the staff was related to the dimension of normative commitment. Regarding the leadership style, the results showed that the dominant leadership style was the transformational and transactional leadership style, respectively. In the case of ethical leadership, the results showed that the average score of leadership style of managers was 36.8±6.89 from the perspective of the employee. The fitting results of the model showed that the independent variables predicted 22 percent of the changes in the dependent variables of organizational commitment.

Conclusion: Considering the high score of organizational commitment at the university, it can be concluded that the use of ethical leadership and transformational leadership style has been effective and has a direct effect on employees' commitment. Ethical leadership in this organization, by establishing ethical relationships (interpersonal relationships) and seriousness in addressing ethics in the organization, has added to the organization's commitment. Therefore, managers with knowledge of the amount and type of commitment of employees can be used to improve and increase the performance of employees in order to achieve organizational and social goals as well as personal goals of the employees.

Keywords: Ethical Leadership, Leadership Style, Organizational Commitment, Health, Military

*Corresponding author: **Mohamadkarim Bahadori**, Email: bahadori_57@yahoo.com

مجله طب نظامی
دوره ۱۹، شماره ۵، آذر و دی ۱۳۹٦
صفحات: ٤٥٩-٤٥١

Downloaded from militarymedj.ir at 12:23 +0430 on Friday August 21st 2020

تاثیر رهبری اخلاقی و سبک های رهبری بر تعهد سازمانی: مطالعه موردی در یک سازمان بهداشت و درمان نظامی

احسان تیمورزاده، محمدکریم بهادری*، پریسا مهدی زاده، مریم یعقوبی

مرکز تحقیقات مدیریت سلامت، دانشگاه علوم پزشکی بقیه الله (عج)، تهران، ایران

چکیده

زمینه و هدف: رهبری اخلاقی به عنوان یکی از رویکردهای نوین رهبری دربرگیرنده روش‌های مدیریت و رهبری است که در آن حقوق و شأن کارکنان به عنوان انسان مورد ارزش و احترام قرار می گیرد. مطالعه حاضر با هدف بررسی تاثیر رهبری اخلاقی و سبک های رهبری بر تعهد سازمانی در یک سازمان بهداشت و درمان نظامی شهر تهران انجام گرفت.

روش‌ها: مطالعه مقطعی حاضر در سال ۱۳۹۵ در شهر تهران انجام شد. جامعه پژوهش شامل کارکنان یک سازمان بهداشت و درمان نظامی بود که به روش نمونه گیری طبقه ای و تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه استاندارد مقیاس رهبری اخلاقی Brown (مدل سه بخشی کارکنان)، پرسشنامه رهبری چند عاملی Bass & Avolio و پرسشنامه تعهد سازمانی Meyer & Allen استفاده گردید. برای تحلیل داده های توصیفی از آمار توصیفی و نرم افزار SPSS 16.0 و برای تحلیل رابطه مولفه ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار AMOS 18.0 استفاده گردید.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که میانگین تعهد سازمانی در افراد مورد مطالعه (تعداد کل ۲۳۰ نفر، ۱۴۶ مرد) برابر با ۴/۹ ±۷۱/۶ بوده است. همچنین بیشترین نمره تعهد سازمانی در کارکنان مورد مطالعه مربوط به بعد تعهد هنجاری بوده است. درخصوص سبک رهبری، نتایج نشان داد که سبک رهبری غالب به ترتیب سبک رهبری تحول آفرین و تبادلی بوده است. همچنین در خصوص رهبری اخلاقی، نتایج نشان داد میانگین نمره سبک رهبری اخلاقی مدیران از دید کارکنان مورد مطالعه ۶/۸۹ ±۳۶/۸ بوده است. نتایج برازش مدل نشان داد که متغیرهای مستقل ۲۲ درصد از تغییرات متغیرهای وابسته تعهد سازمانی را پیش بینی کردند.

نتیجه‌گیری: با توجه به کسب نمره بالای تعهد سازمانی در دانشگاه نظامی مورد بررسی می توان نتیجه گرفت که بکارگیری رهبری اخلاقی و سبک رهبری تحول آفرین توانسته اثربخش بوده و اثر مستقیمی بر تعهد کارکنان داشته باشد. رهبری اخلاقی در این سازمان نظامی با برقراری ارتباطات اخلاقی (روابط بین فردی) و جدیت در توجه به اخلاقیات در سازمان توانسته بر وابستگی و تعهد کارکنان نسبت به سازمان بیافزاید. از این رو مدیران با آگاهی از میزان و نوع تعهد کارکنان می‌توانند در جهت بهبود و افزایش عملکرد کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمانی و اجتماعی و همچنین اهداف فردی کارکنان بهره برداری مناسبی را بعمل آورند.

کلیدواژه‌ها: رهبری اخلاقی، سبک رهبری، تعهد سازمانی، بهداشت و درمان، نظامی

*نویسنده مسئول: **محمدکریم بهادری**. پست الکترونیک: bahadori_57@yahoo.com
دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۴/۰۳ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۰۸/۲۳

Downloaded from militarymedj.ir at 12:23 +0430 on Friday August 21st 2020

مقدمه

امروزه رهبری اخلاقی به عنوان یک راهبرد اساسی در عرصه مدیریت و رهبری سازمان ها شناخته می شود. به طور کلی رهبری اخلاقی دربرگیرنده رفتار مناسب در اعمال فردی و روابط گروهی است که به صورت هنجاری سبب تشویق همکاران به برقراری ارتباطات دوطرفه شده و منتج به اتخاذ تصمیمات بهینه می گردد (۱). نکته قابل تأمل و محوریت تمام تلاش های رهبران اخلاقی بمنظور حصول به اهداف سازمانی و افزایش بهره وری در سازمان ها برقراری ارتباط و تعامل با همکاران مبتنی بر رعایت اصول اخلاقی پذیرفته شده می باشد. از این رو عمده تصمیمات اخذ شده ضمن پذیرش همگانی، تصمیماتی متعادل و اثربخش می باشند (۲, ۳). رهبری اخلاقی در برگیرنده روش‌های مدیریت و رهبری است که در آن حقوق و شأنیت افراد بر اساس اصول انسانی مورد ارزش و احترام قرار می گیرد. در عین حال رهبران اخلاقی بر رفتار سایر مدیران نیز تمرکز جدی داشته و تلاش می نمایند اصول محوری در رهبری اخلاق مدار به شکل نظامند در همه سطوح سازمانی دیگر نیز جریان داشته باشد (۴). همچنین، رهبری اخلاقی بر سلامت روانشناختی کارکنان و تجارب کاری آنان نیز اثرگذار می باشد (۵). رهبری اخلاقی یکی از زیر شاخه‌های رفتارهای اخلاقی بوده که امروزه در سازمان‌ها به مسئله مهمی تبدیل شده است؛ اما علی رغم اهمیت آن بر روی جنبه های مختلف آن مطالعات قاعده مندی صورت نگرفته است. عدم توجه به رعایت مسائل اخلاقی و اخلاقیات در سازمان می‌تواند مشکلاتی را برای سازمان‌ها به وجود آورد. در این میان قضاوت افراد در مورد اخلاقی بودن یا غیراخلاقی بودن کارها بر کمیت و کیفیت کار آنان و در نتیجه موفقیت سازمانی تأثیر قابل توجهی دارد (۶).

آنچه مسلم است اهمیت و رجحان سرمایه انسانی بر سایر منابع سازمانی است به طوری که عدم توجه به این مهم از سوی سازمان ها بی تردید منجر به عدم تحقق اهداف و برنامه های استراتژیک آن ها خواهد شد.از این رو توجه به تعهد سازمانی نیروی انسانی امر مهمی است که مدیران می بایست آن را سرلوحه اقدامات سازمانی خود قرار دهند. افراد متعهد، پایبندی بیشتری به اهداف و ارزش های سازمانی داشته و با نقش آفرینی فعال، کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت‌های شغلی جدید اقدام می‌نمایند (۷).

تعهد سازمانی به‌عنوان یک نگرش، تمایلی قوی به ماندن در سازمان، تمایل به اعمال تلاش بسیار برای سازمان، اعتقاد قوی به پذیرش ارزش‌ها و اهداف آن تعبیر می‌شود. تعهد سازمانی دارای الگوهای متفاوتی است که یکی از آنها مدل Allen & Meyer می‌باشد. این مدل، مدلی سه بعدی است که مبتنی بر مشاهده شباهت‌ها و تفاوت‌های مفاهیم تک بعدی تعهد سازمانی است. محققان در این مدل بین سه نوع تعهد عاطفی، مستمر و هنجاری تمایز قائل می‌شوند؛ در تعهد عاطفی وابستگی های احساسی افراد به سازمان ها مورد توجه قرار داده می شود. در تعهد مستمر تمایل فرد به ماندن در سازمان پس از بررسی هزینه های ناشی از خروج در مقابل منافع حاصل از ماندن در سازمان مورد توجه قرار داده می شود و در نهایت تعهد هنجاری احساس تکلیف فرد برای ماندن در سازمان به‌عنوان یک عضو را به تصویر می کشد. وجه اشتراک این سه شیوه، این نظریه است که مطرح می‌کند تعهد، حالتی روانی است که رابطه فرد با سازمان را مشخص کرده و به‌طور ضمنی به تصمیم به ماندن یا ترک سازمان اشاره می‌کند. هم چنین وجه اشتراک آن‌ها این است که احتمال ترک خدمت را کاهش می‌دهند (۸, ۹).

سبک های رهبری، الگوهای رفتاری ثابت و متداومی هستند که افراد در هنگام کار با دیگران یا کار بوسیله دیگران از آن استفاده می نمایند ضمن آنکه این الگوی رفتاری بوسیله دیگران قابل درک می باشد. یکی از تقسیم بندی های جدید سبک رهبری، رهبری تحول آفرین، تبادلی و عدم مداخله گر است، از بین این سه سبک رهبری، سبک رهبری تحول‌آفرین با توجه به ویژگی های مطلوب آن بیش از سایر سبک ها مورد استفاده و توجه قرار داده می شود. سبک رهبری تحول آفرین به توسعه و توانمندسازی کارکنان جهت عملکرد مستقل توجه نموده و به عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از بهره وری و انگیزه ارتقاء می دهند شناخته می شود. رهبران تحول‌آفرین صاحب اندیشه هستند و قادرند دیگران را برای انجام کارهای استثنایی به حرکت درآورند. رهبران تبادلی، پیروان خود را در جهت اهداف تعیین شده بر می‌انگیزانند. بر اساس این دیدگاه وظیفه عمده رهبران، شناسایی و بکارگیری سبک هایی از رهبری است که حداکثر انطباق با شرایط را داشته باشد در حالی که رهبران تحول‌آفرین در باورها، ارزشها و اهداف پیروان نفوذ کرده و به عنوان قهرمان شناخته می شوند و این توانایی را دارند که تاثیر فوق العاده ای بر روی پیروان داشته باشند. رهبری عدم مداخله گر، آزاد گذاشتن پیروان یا اجتناب از رهبری کردن است، که در واقع در طیف رهبری، غیرفعال ترین نوع رهبری به شمار می‌آید و در مقابل رهبری تبادلی، حالت عدم مداخله یک حالت کاملا غیر تبادلی و بی تفاوت را نمایان می‌سازد. در این حالت، رهبر از تصمیم گیری خود داری می‌کند و مسئولیت ها را واگذار می‌کند لذا انگیزش و رضایت پیروان به حداقل رسیده و دور اندیشی در رهبر از بین می‌رود (۱۰-۱۳).

باوجود تحقیقات و نظریه پردازی‌ها در خارج از کشور در مورد رهبری اخلاقی، در ایران در این حوزه تحقیقات قابل توجهی صورت نگرفته است. در این میان دانشگاه‌ها بیش از سایر سازمان‌ها عهده دار تأمین و تربیت نیروی انسانی متخصص بوده و از این منظر ارتباطات ویژه ای با آنها برقرار می نمایند، لذا دانشگاه نیازمند محیطی است که در آن کارکنان، اعضای هیئت علمی، مدیران و دانشجویان، افرادی مسئولیت پذیر، دلسوز، درستکار و به‌طور کلی اخلاقی مدار بار آیند. توجه به این نکته حائز اهمیت فراوان است که مدیران دانشگاه که با مدیریت منابع و امکانات لازم، مسئولیت

Downloaded from militarymedj.ir at 12:23 +0430 on Friday August 21st 2020

اداره‌ی دانشگاه را بر عهده دارند، اولین کسانی هستند که با رفتار، گفتار و کردار خود اصول اخلاقی را در سازمان رواج می‌دهند و تأثیر بسزایی در اعمال اعضای سازمان دارند. بنابراین مدیران باید از نظر اخلاقی جوی سالم برای کارکنان در سازمان به وجود آورند تا کارکنان بتوانند با تمام توان و بهره‌وری هر چه بیشتری کار کنند که این امر نیازمند وجود رهبری اخلاق مدار است. علاوه بر این، طی سالیان اخیر گرچه سلامت کارکنان در بعد جسمانی مورد توجه پژوهشگران بوده است، اما سلامت روان‌شناختی کارکنان با توجه به نقشی که می‌تواند هم در سلامت جسمانی کارکنان داشته باشد و هم متغیرهای نگرشی همچون اعتماد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد، کمتر مورد توجه بوده است؛ بنابراین لازم است تا بررسی رهبری اخلاقی در سازمان‌ها و همچنین تحلیل تأثیر آن بر رفتار کارکنان مورد بررسی قرار گیرد.بنابراین بررسی ویژگی‌های رهبری اخلاقی در مدیران و شناسایی نقاط ضعف از ضروریات است. لذا این مطالعه با هدف بررسی رهبری اخلاقی مدیران، سبک رهبری و ارتباط آن با تعهد سازمانی در یک سازمان بهداشت و درمان نظامی انجام گرفت.

روش‌ها

مطالعه حاضر یک مطالعه توصیفی است که به روش مقطعی انجام در سال ۱۳۹۵ انجام شده است. جامعه پژوهش شامل کارکنان یک سازمان بهداشت و درمان نظامی در شهر تهران می‌باشند. حداقل حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۹۶ نفر برآورد گردید.که با نظر مشاور آماری و با هدف کاهش خطای نمونه گیری حدود ۲۰ درصد به حجم نمونه برآورد شده افزوده شده و حجم نمونه نهایی به ۲۳۰ نفر افزایش یافت. راهبردی نمونه گیری در این مطالعه، از نوع روش نمونه گیری طبقه ای بود. معیارهای ورود به مطالعه شامل، داشتن حداقل یک سال سابقه کار و فعالیت داشتن در حوزه آموزش و پژوهش بود. افرادی که تمایلی جهت شرکت در مطالعه نداشتند از مطالعه کنار گذاشته شدند.

ابزارهای پژوهش:

جهت جمع آوری داده ها از پرسشنامه های استاندارد استفاده گردید. اطلاعات از طریق پرسشنامه استاندارد مقیاس رهبری اخلاقی Brown (مدل سه بخشی کارکنان) و پرسشنامه رهبری چند عاملی Bass & Avolio و پرسشنامه تعهد سازمانی Meyer & Allen بوده است. پرسشنامه رهبری اخلاقی، دارای ۱۰ آیتم بوده و پاسخ‌های آن به‌صورت لیکرت ۵ درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) درجه بندی می‌شود. روایی و پایایی این پرسشنامه در مطالعه نرگسیان و همکاران به اثبات رسیده است. و ضریب روایی آن ۰/۷۷ و ضریب پایایی آن برابر با ۰/۸۱ ذکر شده است (۱۴). همچنین ضریب پایایی این پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ در مطالعه گلستانی پور ۹۵٪ گزارش شده است (۱۵). پرسشنامه چند عاملی رهبری شامل ۳۶ گویه بوده و هر فرد با پاسخگویی به گویه‌های این پرسشنامه به ۹ بعد مربوط به ابعاد سبک‌های رهبری تحول آفرین (پنج بعد)، تبادلی (سه بعد) و عدم مداخله (یک بعد) در قالب مقیاس پنج ارزشی لیکرت و به‌صورت: همیشه (۴)، اغلب اوقات (۳)، گاهی اوقات (۲)، به‌ندرت (۱) و هیچ‌گاه (۰) نمره می‌دهد. از حاصل جمع نمره‌های ابعاد مربوط به هر یک از سه سبک رهبری ذکر شده، نمره هر سبک به دست می‌آید. روایی و پایایی پرسشنامه مذکور در مطالعه قربانی و همکاران همکاران مورد تایید قرار گرفته است. تایید پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تاییدی و آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۸ بوده است (۱۰). در این پژوهش با توجه به اینکه پرسشنامه به‌طور کامل در اختیار آزمودنی‌ها قرار گرفت، لیکن در تحلیل نهایی فقط سؤالات مربوط به رهبری تحول آفرین مورد استفاده قرار گرفت.

پرسشنامه تعهد سازمانی Meyer and Allen پس از بازبینی‌های مکرر پرسشنامه ۲۴ عبارتی برای سنجش تعهد سازمانی، سه بعد از تعهد سازمانی را ارائه دادند که سؤالات مربوط به هر بعد مجزا از دو بعد دیگر بود. ضرایب اعتبار پرسشنامه تعهد سازمانی Meyer & Allen به ترتیب برای ابعاد عاطفی، هنجاری و مستمر برابر با ۰/۸۵ و ۰/۷۹ و ۰/۸۳ بدست آمد. سؤالات این پرسشنامه به‌صورت بستر پاسخ و با مقیاس لیکرت و در یک طبقه ۵ درجه‌ای (کاملاً موافقم)، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم تهیه شده که از هر یک از این گزینه‌ها به ترتیب ۵، ۴، ۳، ۲، ۱ امتیاز دارند. این پرسشنامه میزان تعهد سازمانی کلی و سه مؤلفه آن یعنی تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را اندازه گیری می‌کند. در صورتی که نمره کسب شده از مقیاس تعهد سازمانی آنها کمتر از ۳۰ باشد، دارای تعهد سازمانی پایین، بین ۳۰ تا ۶۰ متوسط و بالای ۶۰ دارای تعهد سازمانی بالا می‌باشند. روایی پرسشنامه مذکور به روش کیفی و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در مطالعه امینی و همکاران، ۰/۸۶ بدست آمده است (۱۶).

روش اجرا:

بعد از کسب مجوزهای لازم از مراکز مرتبط با تحقیق، توسط محقق جمع آوری داده ،با نمونه پژوهش یک جلسه توجیهی برگزار شد و در خصوص اهداف تحقیق و نحوه همکاری توضیحات لازم داده شد. پرسشنامه های استاندارد که شامل سه پرسشنامه بود، در اختیار افراد شرکت کننده در مطالعه قرار گرفت و از آنها خواسته شد حداکثر ظرف مدت یک ماه به پرسشنامه ها پاسخ دهند .سپس پرسشنامه های تکمیل شده جمع آوری و داده های مربوطه ثبت گردید.

تجزیه و تحلیل آماری داده ها:

برای تحلیل داده های توصیفی شامل اطلاعات دموگرافیک از آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، فراوانی و درصد فراوانی و نرم افزار SPSS 16.0 استفاده شد. برای بخش تحلیلی از روش

Downloaded from militarymedj.ir at 12:23 +0430 on Friday August 21st 2020

مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار AMOS 18.0 استفاده گردید.

همچنین آزمون فرضیات پژوهشی با استفاده از سطح آلفای (α= ۰/۰۵) به عنوان مقدار خطای مورد قبول برای رد فرضیه صفر (Ho) و تأیید فرضیه پژوهش (HA) در نظر گرفته شد.

برای تحلیل و بررسی روابط مورد نظر در مدل مفهومی از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد. مدل معادلات ساختاری روشی است که در آن روابط به هم وابسته و همزمان چندین متغیر بررسی و آزمون می‌شود. در این پژوهش از دو وجه مدل معادلات ساختاری، مدل اندازه گیری و مدل تابع ساختاری استفاده شده است. مدل اندازه گیری کاربرد تحلیل عاملی تأییدی برای تعیین مشارکت هر یک از گویه‌ها در اندازه‌گیری سازه پنهان است و مدل ساختاری به روابط عامل‌های نهفته مربوط می‌شود. مدل اندازه گیری ساختار ابزار (روابط هر عامل با نشانگرهای مربوط به آنها) را شرح می‌دهد و مدل ساختاری (روابط چندگانه عامل‌ها) به فرضیه‌های پژوهش پاسخ می‌دهد.

برای پایایی ابزار تحقیق از ضرایب پایایی استفاده شد که ضریب آلفای کرونباخ برای هرکدام از مولفه ها و متغیرها بالای ۰/۸۰ بود که نشان دهنده این موضوع می باشد که ابزار مورد استفاده از پایایی بالایی برخوردار می باشد (۱۷).

ملاحظات اخلاقی:

در مطالعه انجام شده چند اصل اساسی به عنوان ملاحظات اخلاقی مورد توجه قرار گرفتند:مراجعه به محیط تحقیق با معرفی‌نامه، در مرحله جمع آوری داده ها، هدف تحقیق و چگونگی استفاده از یافته‌های آن به طور شفاف برای شرکت‌کنندگان توضیح داده شد؛ مشارکت در مطالعه و همچنین پاسخدهی به سوالات پرسشنامه کاملاً داوطلبانه بود. افراد شرکت‌کننده در هر مرحله‌ای می‌توانستند همکاری خود را با پژوهشگر خاتمه دهند؛ در این مطالعه به جهت رعایت اصول اخلاقی و حفظ حرمت پرسنل پرسشنامه ها بصورت بی نام برای تمامی مشارکت کنندگان حاضر در مطالعه ارسال گردید و تلاش گردید تا اطلاعات افراد کاملاً محرمانه بماند. همچنین در این راستا از ارائه گزارشات به صورت موردی و فردی پرهیز گردید. همچنین یافته‌های حاصل از پژوهش به صورت کاملاً بی‌نام و تجمعی مورد تحلیل قرار گرفت.

نتایج

در این مطالعه ۲۳۰ نفر از کارکنان یک سازمان بهداشت و درمان نظامی در شهر تهران مشارکت داشتند. نتایج نشان داد که میانگین سنی در نمونه مورد بررسی ۳۶/۳ سال است که کمترین سن، ۲۲ سال و بیشترین سن ۵۶ سال می باشد. در نمونه مورد بررسی، بیشترین فراوانی مربوط گروه مردان با فراوانی ۱۴۶ نفر (۶۴ ٪) می باشد. در خصوص وضعیت تاهل، بیشترین فراوانی مربوط به گروه متاهلین با فراوانی ۲۰۶ نفر (۸۹/۶ ٪) بود. نتایج بیانگر این بود که در خصوص وضعیت استخدام نمونه مورد بررسی، بیشترین فراوانی مربوط به گروه عضویت رسمی و کمترین فراوانی مربوط به گروه خرید خدمت به ترتیب با فراوانی ۱۷۴ نفر (۷۶/۷ ٪) و ۷ نفر (۳/۱ ٪) می باشد. در خصوص سابقه کار، بیشترین فراوانی مربوط به گروه با سابقه کار بین ۱۱ تا ۲۰ سال و کمترین فراوانی مربوط به گروه یا سابقه کار ۲۱ تا ۳۰ سال به ترتیب با فراوانی ۸۵ نفر (۳۶/۸ ٪) و ۳۹ نفر (۱۶/۹ ٪) است. در نهایت، بیشتر افراد مورد مطالعه دارای تحصیلات لیسانس با فراوانی ۷۷ نفر (۳۴/۵ ٪) بودند (جدول-۱).

جدول-۱. اطلاعات دموگرافیگ کارکنان یک سازمان بهداشت و درمان نظامی در شهر تهران (۲۳۰ نفر)

متغیر		فراوانی	درصد
سن	کمتر از ۳۰	۶۵	۲۸/۱
	۳۰-۴۵	۱۳۲	۵۷/۱
	بیشتر از ۴۵	۳۴	۱۴/۷
جنس	مرد	۱۴۶	۶۴
	زن	۸۴	۳۶
تاهل	مجرد	۲۴	۱۰/۴
	متاهل	۲۰۶	۸۹/۶
نوع استخدام	رسمی	۱۷۴	۷۶/۷
	پیمانی	۱۳	۵/۷
	قراردادی	۳۳	۱۴/۵
	خرید خدمت	۷	۳/۱
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۶۴	۲۷/۷
	۶ تا ۱۰ سال	۴۳	۱۸/۶
	۱۱ تا ۲۰ سال	۸۵	۳۶/۸
	۲۱ تا ۳۰ سال	۳۹	۱۶/۹
تحصیلات	دیپلم	۴	۱/۷
	فوق دیپلم	۱۴	۶/۱
	لیسانس	۷۷	۳۳/۲
	فوق لیسانس	۷۸	۳۴/۵
	دکتری	۵۶	۲۴/۵

نتایج آمار توصیفی نشان داد که میانگین تعهد سازمانی در افراد مورد مطالعه با ۴/۹ ±۷۱/۶ بوده است. همچنین بیشترین نمره تعهد سازمانی در کارکنان مورد مطالعه مربوط به بعد تعهد هنجاری بوده است.

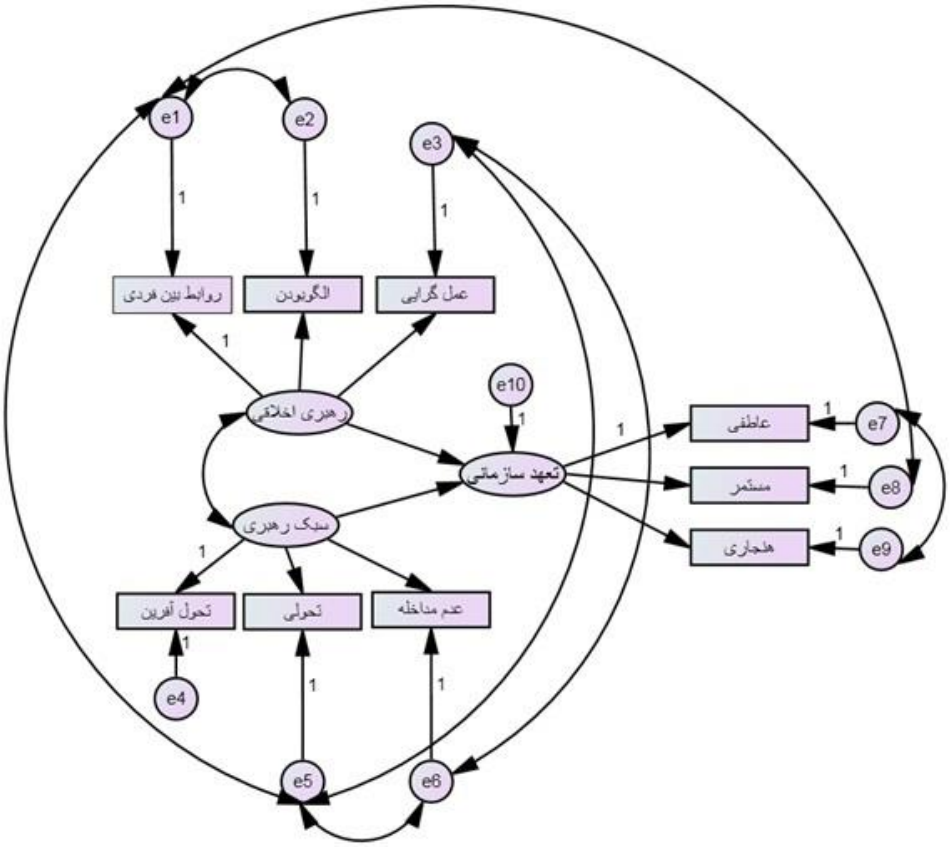
درخصوص سبک رهبری، نتایج نشان داد که سبک رهبری غالب به ترتیب سبک رهبری تحول آفرین و تبادلی بوده است. همچنین در خصوص رهبری اخلاقی، نتایج نشان داد میانگین نمره سبک رهبری اخلاقی مدیران از دید کارکنان مورد مطالعه ۶/۸۹ ±۳۶/۸ بوده است (جدول-۲).

Downloaded from militarymedj.ir at 12:23 +0430 on Friday August 21st 2020

مدل تاییدی مورد تحقیق در شکل-۱ و نتایج برازش مدل در جدول-۲ نشان داده شده است. با توجه به نتایج ارائه شده در مدل فوق برای شاخص‌های کاس اسکوار بر درجه آزادی (مقدار کمتر از ۲/۵)، شاخص RMSEA (کمتر از ۰/۰۸)، شاخص CFI (بیشتر از ۰/۹) و شاخص GFI (بیشتر از ۰/۹) مدل نهایی از برازش مطلوبی برخوردار است. در این مدل متغیر تعهد سازمانی توسط دو متغیر مستقل رهبری اخلاقی و سبک رهبری پیش بینی شدند نتایج برازش مدل نشان داد که متغیرهای مستقل ۲۲ درصد از تغییرات متغیرهای وابسته تعهد سازمانی را پیش بینی کردند. لازم به توضیح است که جهت رسیدن به مدل مطلوب چندین همبستگی بین نشانگرها به مدل اضافه گردید (جدول-۳ و شکل-۱).

جدول-۲. تعهد سازمانی، سبک رهبری و رهبری اخلاقی در کارکنان یک سازمان بهداشت و درمان نظامی در شهر تهران (۲۳۰ نفر)

متغیر	میانگین	انحراف معیار
تعهد عاطفی	۲۶	۳/۷۵
تعهد مستمر	۲۲/۱	۳/۴۱
تعهد هنجاری	۲۳/۳	۲/۶۲
تعهد (کل) سازمانی	۷۱/۴	۴/۹
رهبری تحول آفرین	۵۲/۲	۱۵/۵۱
رهبری تبادلی	۲۸/۷	۸/۹۲
رهبری عدم مداخله	۶/۳	۳/۶۳
روابط بین فردی	۹/۹	۲/۴۴
الگو بودن	۱۵/۶	۳/۵۳
عمل گرایی	۱۱/۲۷	۲/۵۳
رهبری (کل) اخلاقی	۳۶/۸	۶/۸۹



شکل-۱. مدل معادلات ساختاری تحقیق

جدول-۳. بررسی شاخص‌های ارزیابی برازش کلی مدل

	مقدار	حد مطلوب	وضعیت
$\chi 2$	۳۱/۲	-	-
df	۱۷	-	-
$\chi 2/_{df}$	۱/۸۳	<۲/۵	مطلوب
RMSEA	۰/۰۶	<۰/۰۸	مطلوب
GFI	۰/۹۷۱	>۰/۹	مطلوب
CFI	۰/۹۶۶	>۰/۹	مطلوب

Downloaded from militarymedj.ir at 12:23 +0430 on Friday August 21st 2020

بحث

در سازمان های نظامی، زیردستان، تحت تاثیر منش و رفتار فرمانده یا زیردست خود هستند لذا ضرورت دارد که سبک رهبری آنها به صورت ویژه ای مورد بررسی قرار گیرد. مناسب نبود سبک رهبری مدیران و اخلاقی رفتار نکردن آنها و آشنا نبودن فرماندهان با سبک رهبری موثر تاثیر منفی بر روی تعهد سازمانی کارکنان دارد (۱۸). نیروی انسانی مهمترین سرمایه هر سازمان است که متاثر از رفتار و اخلاقیات مدیر می باشد. از این‌رو به منظور افزایش بهره‌وری سازمان لازم است تا سبک رهبری اخلاقی مدیران و از طرفی تعهد سازمانی کارکنان و تأثیر سبک رهبری مدیران بر تعهد کارکنان مورد توجه خاصی قرار گیرد (۱۹). میانگین نمره رهبری اخلاقی نشان داد که در سازمان بهداشت و درمان نظامی، مدیران اخلاقی رفتار می کنند که این موضوع منجر به افزایش تعهد کارکنان شده است. بر اساس نتایج مطالعه نحریر و همکاران، با توجه به روحیه کارکنان نظامی، مسائل مادی و دنیوی از اهمیت بالایی برخوردار نیست و با وجود عدم رضایت شغلی در برخی از مطالعات ، از تعهد سازمانی بالایی برخوردار هستند (۲۰). همچنین نتیجه مطالعه اسماعیل زاده و همکاران حاکی از آن است که رهبری اخلاقی ، جو سازمانی را در سه بعد شامل محیط کاری، جو ارتباطات و جو اخلاقی بهبود می بخشد (۲۱).

بر اساس نتایج مطالعه حاضر، میانگین تعهد سازمانی در کارکنان سازمان بهداشت و درمان نظامی، نسبتا بالا بوده است. افرادی که تعهد سازمانی بالایی دارند، هویت خود را از سازمان می‌گیرند و در سازمان مشارکت داشته و با آن درمی آمیزند و از عضویت در آن لذت می‌برند. در سازمان مورد مطالعه، کارکنان آن اغلب افرادی متعهد به ارزش‌ها، دلسوز، مسئولیت پذیر و... می‌باشند بنابراین نتایج حاصله دور از انتظار نبوده است. تعهد سازمانی به‌عنوان یک نگرش، تمایلی قوی به ماندن در سازمان، تمایل به اعمال تلاش بسیار برای سازمان، اعتقاد قوی به پذیرش ارزش‌ها و اهداف آن تعبیر می‌شود. تعهد بالا با مفاهیم باارزشی همچون رضایت شغلی، بهره‌وری بالای کارکنان، افزایش اثربخشی و... برای سازمان همراه است (۸). برخی مطالعات نشان می‌دهند که چنانچه سازمان به پیشرفت فردی و گروهی کارکنان اهمیت دهد می‌تواند تعهد سازمانی آنان را بالا ببرد (۲۲). این در حالی است که سایر مطالعات انجام شده در سازمان‌های مختلف در کشور وضعیت را به‌گونه‌ای متفاوت نشان داده‌اند. مطالعه قرقورزاده و همکاران نشان داد که میزان تعهد سازمانی در میان پرستارن در حد متوسط بوده است (۲۳). همچنین نتایج مطالعه لطفی و همکاران حاکی از آن است که میزان تعهد اعضای هیئت علمی در حد متوسط بوده است (۵۰). در مطالعه Ahmed و همکاران که یک تحلیل مقایسه‌ای بین پرستاران مالزیایی و انگلیسی بوده است نشان داد ۸۱/۳۳ درصد پرستاران مالزیایی دارای سطح تعهد سازمانی بالا و ۶۸/۱۰ درصد پرستاران انگلیسی دارای سطح تعهد سازمانی متوسط بوده‌اند (۲۴). نکته قابل توجه آن است که در پژوهش‌های ذکر شده میزان تعهد متوسط است در حالی که در پژوهش حاضر بیشتر افراد دارای تعهد سازمانی بالایی بوده‌اند. که علت آن را در تفاوت روحیه افراد نظامی با سایر افراد جست و اینکه اهداف و انتظارات کارکنان سازمان های نظامی با کارکنان سایر سازمان متفاوتاست. بر اساس نتایج مطالعه Demirtas، رهبری اخلاقی تاثیرات مستقیم و غیرمستقیمی بر روی تعهد سازمانی دارد. اثرات غیرمستقیم شامل شکلی دهی به ادراکات جو سازمانی که به نوبه خود باعث تعهد سازمانی بیشتر و تمایل کمتر به ترک شغل می شود (۲۵). با توجه به اینکه تعهد سازمانی یکی از پیش بینی کننده‌های رفتار در سازمان است، از این رو توجه مدیران به جنبه های اخلاقی جهت ارتقا و اعتلای تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند مؤثر باشد. چرا که تعهد سازمانی به‌عنوان نوعی پیوند روان شناختی بین کارکنان و سازمان تعریف شده است که احتمال ترک سازمان و هزینه‌های متعاقب وارد شده به سازمان در اثر این امر را کاهش می‌دهد. از طرفی ایجاد محیط یادگیرنده برای کارکنان بطوری که افراد به یادگیری علاقمند شده و دانش مرتبط با کار خود را افزایش دهند می‌تواند منافعی را هم برای سازمان در جهت دارا بودن کارکنان توانمند، متعهد و با بهره‌وری بالا داشته و هم منافع کارکنان در راستای پیشرفت و ارتقای شغلی و شکوفایی و رشد استعدادهایشان داشته باشد.

در خصوص سبک رهبری، نتایج نشان داد که سبک غالب در مطالعه حاضر به ترتیب سبک رهبری تحول آفرین و تبادلی بوده است. مطالعه مصدق راد و سعادتی نشان داد مدیران ارشد بیمارستان‌های شهر قزوین بیشتر از سبک رهبری تحول‌گرا استفاده می‌کنند (۲۶). اشرقی در مطالعه خود نشان داد سبک رهبری تحول گرا با بازدهی رهبری همبستگی مثبت و معنی داری دارد. همچنین بین شاخصه‌ای سبک رهبری تحولی با مؤلفه‌های بازدهی رهبری رابطه معنی داری وجود دارد (۲۷). نتایج مطالعه Mulki و همکاران حاکی از آن است که فضای اخلاقی سازمان بر تصمیم کارکنان نسبت به ماندن در سازمان یا ترک آن تأثیر گذار بوده است و رابطه میان فضای اخلاقی و قصد ترک خدمت کارکنان کاملاً تحت تأثیر استرس‌های کاری، مناقشات بین افراد، اعتماد به مدیر و رضایتمندی شغلی می‌باشد. در واقع فضای اخلاقی سازمان باعث می‌شود تا کارکنان نسبت به شغل خود دید مثبتی نشان دهند و مدت بیشتری را در سازمان بگذرانند و کمتر به فکر ترک آن باشند (۲۸).

بر اساس نتایج مدل معادلات ساختاری در مطالعه حاضر بعد روابط بین فردی از بین ابعاد رهبری اخلاقی با بعد تعهد مستمر کارکنان همبستگی مثبت و معنی داری داشته است. همچنین سبک رهبری مدیرانننقش مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی داشته است. به‌طوری که بر اساس یافته‌ها سبک رهبری تحول آفرین و تبادلی مدیران باعث افزایش تعهد عاطفی کارکنان و در جهت

Downloaded from militarymedj.ir at 12:23 +0430 on Friday August 21st 2020

عکس باعث کاهش تعهد مستمر ایشان گردیده است (۲۹). بنابراین می‌توان گفت ویژگی‌های رهبران بر تعهد کارکنان تأثیر مثبتی دارد. به نحوی که داشتن روابط منصفانه و عادلانه رهبران اخلاقی در ارتباط با کارکنان می‌تواند رابطه وابستگی را بین رهبر و کارمند ایجاد کند و بر رفتار کارکنان نسبت به سازمان و تعهد آنان تأثیر مستقیمی بگذارد. رهبران اخلاقی در سازمان نقش الگو را دارند و رفتار اخلاقی را در میان زیردستان خود ترویج می‌دهند. رفتارهای رهبری اثر مستقیمی بر تعهد کارکنان دارد و این امر به‌نوبه خود بر تصمیم کارکنان مبنی بر ماندن در سازمان یا ترک آن تأثیرگذار خواهد بود. بطوریکه رهبر اخلاقی با برقراری ارتباطات اخلاقی (روابط بین فردی) و جدیت در توجه به اخلاقیات در سازمان می‌تواند بر وابستگی و تعهد کارکنان نسبت به سازمان بیافزاید. از طرفی اتخاذ الگوهای رفتاری مناسب در مدیران سازمان‌ها باعث ایجاد انگیزه و افزایش روحیه کاری در کارکنان می‌شود و منجر به افزایش رضایت آنان از سازمان و بالا رفتن تعهد سازمانی می‌گردد. در واقع رفتارهای رهبری تأثیر مستقیمی بر تعهد و رضایت شغلی کارکنان می‌گذارد و این امر به‌نوبه خود بر رفتارهای ترک خدمت اثرگذار است (۳۰).

با توجه به اهمیت نیروی انسانی برای سازمان‌ها و بخصوص نیروهای متخصص و علمی در محیط دانشگاهی در اعتلای اهداف سازمان لازم است تا سبک رهبری مناسب جهت هدایت این نیروها اتخاذ گردد. از طرفی جای تردید نیست که نیروی انسانی بهترین و مهم‌ترین سرمایه هر سازمانی بوده که بخش اعظمی از منابع سازمان نیز جهت جذب، نگهداشت و بهسازی آن صرف می شود. بنابراین توجه به میزان تعهد سازمانی در کارکنان و متعاقب آن افزایش رضایتمندی کارکنان، افزایش بهره‌وری و نهایتاً دستیابی به اهداف ارزشمند سازمانی منافع فراوانی برای فرد و برای سازمان در بر دارد و منجر به کاهش هدر رفت منابع و هزینه‌ها برای سازمان شده و از طرفی در هدایت سازمان در جهت دستیابی به اهداف متعالی آن نقش دارد، بنابراین ضرورت دارد مورد توجه قرار گیرد. پایش تعهد سازمانی در کارکنان، اجرای برنامه‌ها و سیاست‌هایی در جهت افزایش تعهد در آنان، توجه به سبک رهبری مدیران می‌تواند نقش بسزایی در بهبود نگهداشت منابع انسانی داشته باشد. همچنین از طرفی با توجه به اینکه ماهیت کار، حقوق و مزایا، شرایط مناسب کاری و روابط کارکنان و مدیران، افزایش استقلال مدیران و توجه بر توانمندی کارکنان و اجرای برنامه‌هایی در جهت ارتقای آن نقش بسزایی در رضایت شغلی و افزایش تعهد سازمانی در آنان دارد، ضروری است تا در سیاست گذاری‌های مدیران ارشد منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد.

از طرفی با توجه به اینکه تلاش مدیران جهت آگاهی از نوع و میزان تعهد کارکنان نسبت به سازمان می‌تواند مبنای مناسبی برای تصمیمات مدیران سازمان در مدیریت منابع انسانی در مراحل مختلف جذب، آموزش و بهسازی، نگهداشت منابع انسانی و به‌کارگیری آنان فراهم می‌سازد بنابراین از اهمیت فراوانی برای سازمان‌ها برخوردار است. بطوریکه مدیران با آگاهی از میزان و نوع تعهد کارکنان می‌توانند در جهت بهبود و افزایش عملکرد کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمانی و اجتماعی و همچنین اهداف فردی کارکنان بهره برداری مناسبی را بعمل آورند.

مطالعه حاضر بر اساس درک کارکنان از رهبری اخلاقی و سبک رهبری بوده است و بر اساس داده های پیامدی نیست. زمانی می توان در خصوص رهبری اخلاقی قضاوت صحیحی داشت که به شاخص های واقعی رهبری اخلاقی نیز توجه داشت.

نتیجه‌گیری

با توجه به کسب نمره بالای تعهد سازمانی در دانشگاه مورد بررسی می توان نتیجه گرفت که بکارگیری رهبری اخلاقی و سبک رهبری تحول آفرین توانسته اثربخش بوده و اثر مستقیمی بر تعهد کارکنان داشته باشد. رهبری اخلاقی در این سازمان با برقراری ارتباطات اخلاقی (روابط بین فردی) و جدیت در توجه به اخلاقیات در سازمان توانسته بر وابستگی و تعهد کارکنان نسبت به سازمان بیافزاید.از این رو مدیران با آگاهی از میزان و نوع تعهد کارکنان می‌توانند در جهت بهبود و افزایش عملکرد کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمانی و اجتماعی و همچنین اهداف فردی کارکنان بهره برداری مناسبی را بعمل آورند.

تشکر و قدردانی: نویسندگان صمیمانه از کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی بقیه ا...(عج) که ما را در انجام این تحقیق یاری و راهنمایی نمودند تشکر و قدردانی به عمل می آورند.

تضاد منافع: بدینوسیله نویسندگان تصریح می نمایند که هیچ گونه تضاد منافعی در خصوص مطالعه حاضر وجود ندارد.

منابع

1. Brown ME, Treviño LK, Harrison DA. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational behavior and human decision processes. 2005;97 (2):117-34.
2. Zaghini F, Biagioli V, Fida R, Sili A. The ethical leadership of the nursing ward managers as a key determinant of nurses' organisational behaviours in the healthcare settings. Professioni infermieristiche. 2017;69(1):31-40.
3. Bahadori M, Tofighi S, Ameriun A, Ravangard R, Abasi A, Jalalian M. Evaluation of input indicators related to human resource productivity in a military hospital in Iran. Health MED. 2010;4(2):323-7.

Downloaded from militarymedj.ir at 12:23 +0430 on Friday August 21st 2020

4. Resick CJ, Hanges PJ, Dickson MW, Mitchelson JK. A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. Journal of Business Ethics. 2006; 63(4):345-59.
5. Stouten J, Baillien E, Van den Broeck A, Camps J, De Witte H, Euwema M. Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. Journal of Business Ethics. 2010; 95:17-27.
6. Avey JB, Palanski ME, Walumbwa FO. When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. Journal of Business Ethics. 2011;98(4):573-82.
7. Top M, Tarcan M, Tekingunduz S, Hikmet N. An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. The International journal of health planning and management. 2013; 28(3):e217-41.
8. Yang FH, Chang CC. Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. International Journal of Nursing Studies. 2008;45 (6):879-87.
9. Allen NJ, Meyer JP. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. Journal of vocational behavior. 1996;49(3):252-76.
10. Ghorbanian A, Bahadori M, Nejati M. The relationship between managers' leadership styles and emergency medical technicians' job satisfaction. Australasian Medical Journal. 2012;5(1):1-7.
11. Hildenbrand K, Sacramento CA, Binnewies C. Transformational Leadership and Burnout: The Role of Thriving and Followers' Openness to Experience. Journal of occupational health psychology. 2016.
12. Molero Alonso F, Recio Saboya P, Cuadrado Guirado I. Transformational and transactional leadership: An analysis of the factor structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a Spanish sample. Psicothema. 2010;22(3):495-501.
13. Xirasagar S. Transformational, transactional among physician and laissez-faire leadership among physician executives. Journal of health organization and management. 2008;22(6):599-613.
14. Nargesian A, Ziaei M, AibaghiIsfahani S. Spiritual leadership role in empowering employees Tehran University. Public Administration. 2008;86: 1-67.
15. Golestanipour M. Simple and Multiple Relationships between Ethical Leadership, Transformational Leadership and Ethical Climate and Organizational Spirituality among the Employees of the Iran National Steel Industrial Group. Review of European Studies. 2016;8(2):183.
16. Bahrami MA, Ghasemipanah F, Montazeralfaraj R, Tafti AD, Chamanara K, Ardekani SE, et al. The relationship between religious beliefs and organizational commitment among nurses in teaching hospitals of Yazd. History of Medicine Journal (Quarterly). 2016;7(25):185-207.
17. Bahadori M, Raadabadi M, Teymourzadeh E, Yaghoubi M. Confirmatory factor analysis of the Herzberg Job Motivation Model for workers in the military health organizations of Iran. Journal of Military Medicine. 2015;17(2):65-71.
18. Karaminia R, Salimi SH, Amini A. Relation between leadership style and organizational culture and commitment in military forces. Journal of Military Medicine. 2010;12(2):65-70.
19. Paz A, Núñez MG, García J, Salom J. Role of ethical leadership in academic organizations. Opcion. 2016;32(Special Issue 12):148-68.
20. Nehrir B, Ebadi A, Tofighi Sh, Karimi Zarchi A, Honarvar H. Relationship of job satisfaction and organizational commitment in hospital nurses. Journal of Military Medicine. 2010;12(1):23-6.
21. Esmaelzadeh F, Abbaszadeh A, Borhani F, Peyrovi H. Ethical Leadership and Organizational Climate: The Experience of Iranian Nurses. Iranian Red Crescent Medical Journal. 2017;19(4):e43554.
22. Herscovitch L, Meyer JP. Commitment to organizational change: extension of a three-component model. Journal of applied psychology. 2002; 87(3):474.
23. Nabizadeh Gharghozar Z, Atashzadeh Shoorideh F, Khazaei N, Alavi-Majd H. Assessing organizational commitment in clinical nurses. Quarterly Journal of Nursing Management. 2013; 2(2):41-8.
24. Ahmad N, Oranye NO. Empowerment, job satisfaction and organizational commitment: a comparative analysis of nurses working in Malaysia and England. Journal of nursing management. 2010; 18(5):582-91.
25. Demirtas O, Akdogan AA. The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. Journal of Business Ethics. 2015;130(1):59-67.
26. Saadati M. The Relationship between managers' leadership style and employees' creativity in Qazvin hospitals. Journal of Hospital. 2016;15(1):101-10.
27. Ashreghi H. A study of transformational leadership style and leadership output Isfahan: Isfahan University of Medical Sciences: 2006.
28. Mulki JP, Jaramillo JF, Locander WB. Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal-and stress theory. Journal of Business Ethics. 2008;78(4):559-74.
29. Sani A, Maharani V. The impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance with among lecturers of faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The mediating effects of organizational citizenship behavior. International Journal of Academic Research. 2012;4(4):102-6.
30. Xu AJ, Loi R, Ngo H-y. Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. Journal of Business Ethics. 2016;134(3):493-504.