



## **The mediating role of pro-social rule-breaking and leader-member exchange in the impact of ethical leadership on employee turnover intention (Case study: Tehran Social Security Organization)**

**Abbasali Rastgar<sup>1</sup>, Hadeih Hasani<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Professor, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. Email: a\_rastgar@semnan.ac.ir

<sup>2</sup> Ph.D. Student of Human Resources, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

### **Abstract**

**Purpose:** Turnover Intention of key employees in leading organizations has become one of the most important concerns of managers and leaders. By changing the type of leadership style and relationships between managers and employees can reduce the tendency to turnover employees. Ethical leaders try to encourage employees to do the right thing, have justice, and deal appropriately with clients in any situation and condition by creating moral awareness, giving responsibility, and delegating some responsibilities to subordinates, creating a collaborative atmosphere. Ethical leadership style leads to improvement and promotion of leader-member exchange. Ethical leadership is an influencing factor in pro-social rule-breaking. Pro-social rule-breaking, which is a constructive and positive law-breaking, leads to the reduction of deviant behaviors in employees, makes them attached to their organization, and leads to the reduction of employee turnover intention. The purpose of this study is to investigate the effect of ethical leadership on employee turnover with an emphasis on mediation pro-social rule-breaking and leader-member exchange.

**Design/Methodology/Approach:** The research method is practical in terms of the type of purpose. 3200 employees of the Tehran Social Security Organization were selected as the population based on random cluster sampling and using Cochran's formula, 342 people were selected as a statistical sample, and during this time, a questionnaire tool was used to collect data. In this regard, standard questionnaires were used, whose reliability and validity were confirmed during the research. To analyze the data, SPSS and AMOS software were used, and the data was analyzed using the structural equation modeling method.

**Findings:** The results showed that the ethical leadership style has a direct and significant effect on employee turnover intention. Ethical leadership always considers the interests of employees and promotes friendship and justice among employees so that employees can trust

their leaders. Employees' high trust in their leaders prevents them from leaving the service, so the rate of turnover in the organization decreases. Through the mediating variables of leader-member exchange and pro-social rule-breaking, it can indirectly have a significant effect on employee turnover intention. Ethical leaders, due to the promotion of ethical principles and fair treatment of employees, want employees to achieve their individual goals and achieve the goals of the beneficiaries. As a result, they grant the necessary power to the employees to be able to fulfill their individual goals and the beneficiaries of the cumbersome laws. Bypass Ethical leaders lead to the creation of friendly and intimate relationships with employees through fair behaviors, by creating value and moral awareness, giving authority and responsibility to people, adopting collaborative management, etc. In this way, leader-member exchange between managers and employees is strengthened and they can freely transfer information to each other with full openness. Also, the leader-member exchange can independently lead to pro-social rule-breaking in the organization.

**Discussion and Conclusion:** The present research can bring many positive results and lead to the expansion of ethical leadership in organizations, which provides the basis for increasing communication between managers and employees, and also leads to achieving the organization's high goals and reducing employee turnover intention. Social security organizations can encourage benevolent rule-breaking by promoting a culture of creativity and innovation, which can include giving employees more autonomy and flexibility in their work and encouraging them to think outside the box when dealing with social issues. Social security managers should try to establish an ethical leadership style in the organization and create a friendly and cooperative atmosphere in the organization so that employees can strive to achieve organizational goals and not be afraid of existing obstacles. Also, strengthening relationships is one of the requirements of any organization, especially the social security providers, so that the employees who are attracted and hired and training courses are held for them, do not want to leave the place of service and can bring the organization closer to its real vision with increasing efforts. Social security organizations can promote ethical decision-making among employees by providing clear guidance on the organization's values and ethical principles and encouraging employees to consider the potential consequences of their actions.

**Keywords:** Ethical leadership, Pro-social rule-breaking, Leader-member exchange, employee turnover intention, Social Security Organization.

**Citation:** Rastgar, A., & Hasani, H. (2023). The Mediating Role of Pro-Social Rule-Breaking and Leader-Member Exchange in the Impact of Ethical Leadership on Employee Turnover Intention (Case study: Tehran Social Security Organization). *Psychological Researches In Management*, 9(2), 203-223. (In Persian)

## بررسی نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه و تبادل رهبر- پیرو در تأثیر رهبری اخلاقی بر قصد ترک خدمت کارکنان (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی تهران)\*

عباسعلی رستگار<sup>۱</sup>، هدیه حسنی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>استاد دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

رایانامه نویسنده مسئول: a\_rastgar@semnan.ac.ir

<sup>۲</sup>دانشجوی دکتری منابع انسانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

### چکیده

ترک خدمت کارکنان کارآمد در سازمان‌های سرآمد به یکی از مهم‌ترین نگرانی‌های مدیران و رهبران تبدیل شده است. با تغییر نوع سبک رهبری و روابط مدیران و کارکنان می‌توان تمایل به ترک خدمت کارکنان را کاهش داد. هدف از این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر قصد ترک خدمت کارکنان با میانجی‌گری قانون‌شکنی خیرخواهانه و تبادل رهبر-پیرو است. روش پژوهش از نظر نوع هدف کاربردی است. کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تهران به تعداد ۳۲۰۰ نفر به عنوان جامعه هدف انتخاب شدند و بر اساس نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای، ۳۴۲ پرسش‌نامه تحلیل شد. در این راستا، از پرسش‌نامه‌های استاندارد استفاده شد و پایایی و روایی آن‌ها نیز در جریان پژوهش تأیید شد. داده‌ها نیز با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. نتایج نشان داد سبک رهبری اخلاقی بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیری مستقیم و معنادار دارد و به واسطه متغیرهای میانجی رابطه رهبر-پیرو و قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌تواند به صورت غیرمستقیم بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیری معنادار داشته باشد. این پژوهش می‌تواند نتایج مثبت زیادی را به همراه داشته باشد و موجب گسترش رهبری اخلاقی در سازمان‌ها شود.

**کلیدواژه‌گان:** رهبری اخلاقی، قانون‌شکنی خیرخواهانه، تبادل رهبر-پیرو، قصد ترک خدمت کارکنان، سازمان تأمین اجتماعی.

**استناد:** رستگار، عباسعلی، و حسنی، هدیه (۱۴۰۲)، بررسی نقش میانجی قانون‌شکنی خیرخواهانه و تبادل رهبر-پیرو در تأثیر رهبری اخلاقی بر قصد ترک خدمت کارکنان (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی تهران)، پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت، ۹(۲)، ۲۰۳-۲۲۳.

## مقدمه

با توجه به فضای رقابتی و گسترده بودن روش‌های توسعه و مدیریت نیروهای انسانی، سازمان‌ها به دنبال جذب افراد توانمند هستند. جذب نیروی انسانی در سازمان یکی از عناصر بسیار مهم مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود (NurHalifah et al, 2019). حفظ استعدادها برای مدیران مهم است. هزینه‌های از دست دادن کارکنان و جذب، انتخاب و آموزش کارکنان جدید معمولاً از صددرصد اخذ غرامت از فرد در این موقعیت فراتر می‌رود (Bryant & Allen, 2013). رهبران و مدیران سازمان‌ها از سرمایه‌گذاری زیاد برای آموزش و ارتقای مهارت‌های فردی به دلیل نگرانی از قصد جابه‌جایی کارکنان اجتناب می‌کنند (Zhang et al., 2019). قصد ترک خدمت، ترک داوطلبانه سازمان است (Al-mamun & Hasan, 2017). رضایت کارکنان از سرپرستان به طرز جالب توجه بر قصد جابه‌جایی تأثیر می‌گذارد؛ در حالی که توسعه شخصی و سیاست منابع انسانی به طور غیرمستقیم بر قصد جابه‌جایی از طریق تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد (Yamazakia et al., 2015).

در این راستا، عوامل متعددی می‌توانند باعث کاهش قصد ترک خدمت کارکنان شوند؛ مانند بی‌عدالتی در سازمان‌ها، فاصله قدرت، فشارهای مالی (Nasir & Bashir, 2012) و یکی از پیش‌درآمدهای ضروری قصد جابه‌جایی و ترک خدمت کارکنان، سبک رهبری است (Mayer et al., 2012; Amankwaa & Anku-Tsede, 2015). رهبری عاملی مهم در تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان است و نقشی مهم و حیاتی در پیشرفت و رشد سازمان ایفا می‌کند. پژوهشگران زیادی اهمیت رهبری اخلاقی در کاهش نیت جابه‌جایی کارکنان و رفتار انحرافی در محل کار را بررسی کرده‌اند (Mayer et al., 2012). دمیرتس و آکدوغان<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) اهمیت رهبری اخلاقی را در کاهش قصد ترک خدمت کارکنان بررسی کرده‌اند. رهبران اخلاقی به عنوان الگو رفتار می‌کنند و بخشی مهم از پرورش رفتارهای مثبت و جلوگیری از تمایلات جابه‌جایی و قصد ترک خدمت در کارکنان را به عهده دارند.

رهبران اخلاقی با ایجاد آگاهی اخلاقی، ارزش و اعطای مسئولیت و اقتدار به افراد تحت نفوذ خود و اتخاذ مدیریت دموکراتیک و مشارکتی و ایجاد فضای سازمانی مناسب تلاش می‌کنند تا کارکنان را به سوی صداقت، عمل به ارزش‌ها در رفتار و داشتن رفتاری عادلانه در هر موقعیت و شرایطی تشویق کنند. سبک رهبری اخلاقی به بهبود و ارتقای تبادل رهبر-پیرو منجر می‌شود (Qian & Jian, 2020). پیروان بر اساس رفتارها و تعامل‌های رهبران خود دید مثبت یا منفی نسبت به سازمان و انجام وظایف خود پیدا می‌کنند. رفتارهای اخلاق‌گرایانه رهبران و مدیران به بهبود تبادلات رهبر-پیرو منجر می‌شود (Buengeler et al., 2021).

<sup>1</sup> Demirtas & Akdogan

با توجه به تبادلات رهبر-پیرو، هر چقدر این ارتباطات مثبت باشد، منابع انسانی می‌توانند به‌خوبی رهبری اخلاق‌گرایانه مدیران را درک کنند و بکوشند به اهداف سازمانی دست یابند؛ هرچند ممکن است در این راستا لازم باشد به قانون‌شکنی و زیرپا گذاشتن قوانین خشک و رسمی اقدام کنند (Zhu et al., 2018) که باعث کاهش تمایل کارکنان به رفتارهای انحرافی و قصد ترک خدمت کارکنان می‌شود (Majeed et al., 2018). رهبری اخلاقی عاملی تأثیرگذار بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان است (Majeed et al., 2018; Xu & Zhu, 2017; Vardaman et al., 2014).

همه سازمان‌ها هنجارهایی دارند که به عنوان قوانین غیررسمی به آن‌ها عمل می‌کنند و ممکن است انواعی خاص از هنجارها با قوانین رسمی در تضاد باشند (Norman, 2014; Zhu et al., 2018). متأسفانه، چنین قوانینی ممکن است در عمل، نتایج مطلوبی را برای مشتریان، همکاران و سازمان‌ها به همراه نداشته باشند؛ زیرا ذاتاً انعطاف‌ناپذیر هستند و کارکنان را از واکنش سریع باز می‌دارند و تحت شرایط خاص، اثربخشی سازمان را مختل می‌کنند (Vardaman et al., 2014). رفتارهای قانون‌شکنی ممکن است به تقویت دستیابی به اهداف و منافع سازمان منجر شود. سبک رهبری مدیران می‌تواند عاملی باشد که به بروز رفتارهای قانون‌شکنی خیرخواهانه در کارکنان منجر شود و سبک رهبری را به عاملی مهم و تأثیرگذار بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تبدیل کند (Zhu et al., 2018). قانون‌شکنی خیرخواهانه که قانون‌شکنی سازنده و مثبت است، به کاهش رفتارهای انحرافی در کارکنان منجر می‌شود و آن‌ها را نسبت به سازمان خود دل‌بسته می‌کند و به کاهش قصد ترک خدمت در کارکنان منجر می‌شود (Majeed et al., 2018).

سازمان تأمین اجتماعی بر سه بعد کارگر، کارفرما و دولت اتکا دارد. این سازمان با اجرا، تعمیم و گسترش انواع بیمه‌های اجتماعی و درمانی در چارچوب الزامات قانونی و مبتنی بر محاسبات بیمه‌ای، نقشی اساسی در پشتیبانی از نیروی کار در فرآیند توسعه پایدار کشور، بر اساس الگوی اسلامی-ایرانی پیشرفت و تعمیق احساس امنیت اجتماعی-اقتصادی به عهده دارد. سازمان یادشده با تکیه بر سرمایه‌های انسانی به عنوان مهم‌ترین مزیت راهبردی و با استفاده از آخرین دستاوردهای علمی و فناوری‌های نوین از طریق حضور پویا و اثربخش در فضای کسب‌وکار، خود را به شفافیت، پاسخگویی و انجام به‌هنگام تعهدات قانونی به ذینفعان و صیانت از منابع و ارتقای ارزش ذخایر خود متعهد می‌داند. نوع سبک رهبری مدیران و نحوه تبادلات بین مدیران و کارکنان نقشی مهم در بروز رفتارهای انحرافی و قصد ترک خدمت کارکنان دارد.

اخلاق‌گرایی از جمله ارزش‌هایی است که سازمان تأمین اجتماعی به آن‌ها پایبند است و چه در روابط بین مدیران و کارکنان و چه در روابط بین کارکنان و ارباب‌رجوع به‌وضوح دیده می‌شود. در صورتی که سازمان تأمین اجتماعی همچون دیگر سازمان‌های دولتی که دارای ساختار سلسله‌مراتبی هستند، اقداماتی در زمینه رهبری اخلاقی و روابط

رهبر-پیرو انجام ندهد، با حجمی عظیم از نیروهای انسانی روبه‌رو خواهد شد که به ترک خدمت تمایل دارند. بنابراین، بررسی این پژوهش در سازمان تأمین اجتماعی ضروری است.

با توجه به اینکه در پژوهش‌های دیگر نسبت به تبیین تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه غفلت شده است، با انجام این پژوهش می‌توان هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ کاربردی خلأهای موجود را پوشش داد. در این پژوهش، در هنگام سنجش متغیر سبک رهبری اخلاقی، ادراک کارکنان از سبک رهبری اخلاقی در سازمان مدنظر است. با توجه به عدم انجام پژوهش‌هایی در رابطه با متغیرهای رهبری اخلاقی و قصد ترک خدمت کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی، این پژوهش از نوآوری لازم برخوردار است و می‌تواند به عنوان پژوهشی کاربردی در سازمان تأمین اجتماعی مورد توجه قرار گیرد. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر قصد ترک خدمت کارکنان با میانجی‌گری قانون‌شکنی خیرخواهانه و تبادلات رهبر-پیرو در سازمان تأمین اجتماعی تهران است.

## مبانی نظری

### رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی برای نخستین بار در اوایل قرن بیستم رواج یافت (Majeed et al., 2018) که به ارائه شیوه‌های هنجاری درست از طریق ارتباطات اجتماعی و فعالیت‌های فردی و نمایش این شیوه‌ها از طریق برقراری ارتباطات اثربخش با کارکنان اشاره دارد (Brown et al., 2005). رهبران اخلاقی، اخلاق را در فرآیند تصمیم‌گیری وارد و ابعاد اخلاقی تصمیم‌های خود را بررسی می‌کنند و تمام تلاش خود را برای انتخاب منصفانه انجام می‌دهند (Theriou et al., 2020). رهبری اخلاقی همواره منافع کارکنان را مدنظر دارد و دوستی و عدالت را در میان کارکنان ترویج می‌کند تا کارکنان بتوانند به رهبران خود اعتماد کنند. رهبران اخلاقی دارای رفتارهای مثبت هستند و می‌کوشند با استفاده از استانداردهای اخلاقی روشن بر پیروان خود تأثیر بگذارند (Al-Halbusi et al., 2020). رهبری اخلاقی به تمرین رهبری به روشی اطلاق می‌شود که بر اساس اصول و ارزش‌های اخلاقی هدایت شود (Mayer et al., 2012).

رهبران اخلاق‌مدار استانداردهای بالای صداقت و شفافیت را در اقدامات و تصمیمات خود در اولویت قرار می‌دهند. آن‌ها مسئولیت خود را در قبال همه ذینفعان از جمله کارمندان، مشتریان، سهام‌داران و جامعه به رسمیت می‌شناسند و برای ایجاد تعادل بین منافع و نیازهای خود تلاش می‌کنند (Fulmer, 2004). آن‌ها به دنبال معیارها و ارزش‌های اجتماعی هستند و تصمیم‌های حرفه‌ای و اخلاقی می‌گیرند (Adams et al., 2017). بنابراین، می‌توان گفت رهبران اخلاقی متعهد به ایجاد تأثیر مثبت بر جامعه هستند و اقداماتی را انجام می‌دهند تا اطمینان حاصل شود اقدامات و تصمیمات سازمان آن‌ها با اصول اخلاقی هماهنگ است.

افزون بر این، رهبری اخلاقی نقشی فوق‌العاده را در دستیابی به نتایج مثبت سازمانی دارد؛ مانند فضای اخلاقی (Schaubroeck et al., 2011)، عملکرد کارکنان (Piccolo et al., 2010)، رفتار شهروندی کارکنان (Kacmar et al., 2011) و افزایش رفتار یادگیری گروهی (Walumbwa et al., 2017). رهبری اخلاقی با اعتماد، صداقت، رشد اخلاقی، انصاف و کاریزما بودن مرتبط است. پایبندی شخصی به هنجارهای اخلاقی و ابراز نگرانی در رابطه با منافع کارکنان و تحریک آن‌ها به واکنش متقابل و داشتن رفتاری اخلاقی، رهبران اخلاقی را به الگوهای معتبر تبدیل می‌کند. رهبری اخلاقی، انحرافات موجود در سازمان را کاهش (Mo & Shi, 2017) و رفتار شهروندی سازمانی را افزایش می‌دهد (Shareef & Atan, 2019).

همچنین، رفتارهای قانون‌شکنی خیرخواهانه و سازنده کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Zhu et al., 2018). رهبران اخلاقی در راستای منافع زیردستان خود عمل می‌کنند (Brown et al., 2005) و کارکنان نیز تشویق می‌شوند تا به منافع ذینفعان اهمیت دهند و برای حل مشکلات و بهبود وضعیت موجود پیش‌گام شوند؛ به دیگر سخن، رهبران اخلاقی برای منافع کارکنان و ذینفعان بیش از قوانین رسمی سازمانی ارزش قائل می‌شوند و اگر قوانین رسمی مانع اثربخشی و تحقق منافع مشتریان و کارکنان شود، آن‌ها را به گونه‌ای ماهرانه دور خواهند زد (Vardaman et al., 2014).

طبق نظریه شناخت اجتماعی، زیردستان نیز به یادگیری و اجرای اصول اخلاقی رهبران تمایل دارند و با الگو قرار دادن رهبران به قانون‌شکنی خیرخواهانه اقدام می‌کنند. بر اساس پژوهش‌های ژو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) و مجید<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، رفتار رهبران اخلاقی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد. رهبران اخلاقی دارای ابعاد صداقت، نوع‌دوستی، انصاف، توانمندسازی و عدالت هستند و می‌توانند روابط بین رهبران و کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند و بر احساسات و رفتارهای کارکنان تأثیری قابل ملاحظه داشته باشند (Irshad et al., 2022). رهبران باید برای ایجاد تبادلات (روابط) با کیفیت زیاد با همه پیروان تلاش کنند.

نظریه تبادلات رهبر-پیرو به طرز فزاینده بر نظریه تبادل اجتماعی به عنوان پایه نظری تکیه کرده است. نظریه تبادل اجتماعی پیشنهاد می‌کند روابط مبتنی بر مبادله منابع است و افراد درگیر روابطی می‌شوند که برای آن‌ها سودمند است (Andersen et al., 2020). رفتارهای رهبری اخلاقی که احساسی قوی از انصاف، صداقت و اعتماد را به اعضا منتقل می‌کنند، اعتماد و احترام متقابل را بین رهبر-پیرو پرورش می‌دهند و به روابط با کیفیت بیشتر منجر می‌شوند (Thiel et al., 2018; Hassan et al., 2013; Mahsud et al., 2010). همچنین، گیان و جیان<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود تأثیر رهبری اخلاقی بر تبادلات رهبر-پیرو را بررسی می‌کنند و می‌نویسند رفتارهای رهبران اخلاقی بر تبادلات

<sup>1</sup> Zhu

<sup>2</sup> Majeed

<sup>3</sup> Qian & Jian

رهبر-پیرو تأثیری مثبت و معنادار دارند و به ارتباطات اثربخش بین مدیران و کارکنان منجر می‌شوند. پنگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، ایرشاد<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) و کالیار<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز به تأثیر مثبت رهبری اخلاقی بر تبادلات رهبر-پیرو اشاره داشته‌اند.

## تبادل رهبر-پیرو

نظریه تبادل رهبر-پیرو توجه بسیاری از پژوهشگران حوزه علوم سازمانی را به خود جلب کرده است (Teng et al., 2020). نظریه تبادل اجتماعی در روابط فرد و سازمان بر توسعه رابطه‌ای تمرکز دارد که هر یک از کارکنان با مدیران خود برقرار می‌کنند (Martin et al., 2016). در تبادلات رهبر-پیرو به دلیل اینکه رهبر به عنوان یک منبع عاطفی - اجتماعی رفتار می‌کند، می‌تواند به توانمندسازی کارکنان منجر شود و وفاداری آن‌ها به سازمان را ارتقا بخشد (Chen et al., 2016). در تبادلات رهبر-پیرو اعتقاد بر این است که مدیران با کارکنان رفتار یکسانی ندارند و تبادلات بین آن‌ها متغیر است؛ به گونه‌ای که با برخی از کارکنان روابطی مشخص و متمایز دارند (Irshad et al., 2022).

در طول زمان، روابط رهبران و پیروان ممکن است توسعه یابد و برخی از روابط غیررسمی جایگزین روابط رسمی و خشک پیشین شود (Teng et al., 2020). روابط با کیفیت زیاد بین رهبران و پیروان می‌تواند اعتماد و حمایت بیشتر را تشویق کند و سبب مشارکت بیشتر در قانون‌شکنی خیرخواهانه یا قانون‌شکنی مثبت شود که به دنبال تحقق منافع سازمان و ذینفعان است و در این راستا، ایرشاد و همکاران (۲۰۲۲) و وانگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود می‌نویسند تبادلات رهبر-پیرو عاملی است که به تقویت ویژگی قانون‌شکنی خیرخواهانه در کارکنان منجر می‌شود؛ زیرا ارتباط مثبت بین مدیران و کارکنان سبب می‌شود رهبران از رفتارهای کارکنان که در جهت دستیابی به اهداف عالی سازمانی است، حمایت کنند و کارکنان بدون ترس بتوانند موانع موجود را جهت تحقق اهداف سازمان بردارند. چن<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۶) می‌نویسند مبادله رهبر-پیرو به کاهش تمایل کارکنان به ترک سازمان منجر می‌شود. هریس<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۴) نیز می‌نویسند تبادلات رهبر-پیرو عضو به افزایش تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و کاهش قصد ترک خدمت کارکنان منجر می‌شود. گودنکیو<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نیز می‌نویسند نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان به رفتارهای مدیران بستگی دارد و مبادله رهبر-پیرو عضو به افزایش جذب و حفظ کارکنان متخصص و کاهش

<sup>1</sup> Peng

<sup>2</sup> Irshad

<sup>3</sup> Kalyar

<sup>4</sup> Wang

<sup>5</sup> Chen

<sup>6</sup> Harris

<sup>7</sup> Gaudêncio



قصد ترک خدمت منجر می‌شود. الهاشمی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز می‌نویسند تقویت روابط رهبر-عضو به نگرش مثبت کارکنان منجر می‌شود و قصد ترک خدمت کارکنان را کاهش می‌دهد.

## قانون‌شکنی خیرخواهانه

قانون‌شکنی خیرخواهانه به اقداماتی گفته می‌شود که قوانین یا هنجارهای تثبیت‌شده را برای نفع بیشتر یا به دنبال نتایج مثبت زیرپا می‌گذارند. شرایطی خاص وجود دارد که ممکن است به تغییرات مثبت یا به نفع کل جامعه منجر شود. (Wang & Shi, 2020). گاه افراد یا گروه‌هایی برای اعتراض به قوانین ناعادلانه یا مسائل اجتماعی دست به نافرمانی مدنی می‌زنند. هدف آن‌ها با نقض مسالمت‌آمیز قانون، جلب توجه به دلایل مهم و حمایت از تغییر است (Majeed et al., 2018). در شرایط خاص، تفکر خارج از چارچوب و دوری از قوانین مرسوم می‌تواند به راه‌حل‌های ابتکاری منجر شود. این نوع قانون‌شکنی وضعیت موجود را به چالش می‌کشد و می‌تواند به پیشرفت در زمینه‌های مختلف مانند فناوری، علم و هنر منجر شود. (Morrison, 2006).

اعمال قانون‌شکنی باید با هدف ترویج تغییرات مثبت بدون ایجاد آسیب یا نقض اصول اخلاقی اساسی باشد (Li et al., 2019). قانون‌شکنی در حالت خیرخواهانه نه فقط به عنوان قانون‌شکنی از روی نیت خودخواهانه و تأمین خواسته‌های فردی افراد نیست، بلکه فرد با نیت خدمت‌رسانی به ذینفعان و تحقق مأموریت سازمانی این اقدامات را انجام می‌دهد (سیدنقوی و ثابت، ۱۳۹۷). چنین رفتارهایی سبب ایجاد دید مثبت نسبت به مدیران و روابط خود و سازمان و محیط کار می‌شوند (Wang & Shi, 2020). بنابراین، تمایل کارکنان به بروز رفتارهای انحرافی و منفی کاهش می‌یابد. مجید و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود می‌نویسند قانون‌شکنی خیرخواهانه که قانون‌شکنی سازنده و مثبتی است به کاهش رفتارهای انحرافی در کارکنان منجر می‌شود و آن‌ها را نسبت به سازمان خود دل‌بسته می‌کند و به کاهش قصد ترک خدمت در کارکنان منجر می‌شود.

## قصد ترک خدمت

قصد ترک خدمت کارکنان، میل ارادی افراد برای پایان دادن به همکاری در سازمان است. کارمندانی که از شغل فعلی خود راضی نیستند، معمولاً فعالانه به دنبال فرصت‌های شغلی بهتری هستند. آن‌ها ممکن است به دنبال موقعیت‌هایی باشند که حقوق بالاتر، مزایای بیشتر، بهبود شرایط کاری، فرهنگ سازمانی بهتر یا فرصت‌های بیشتر برای پیشرفت شغلی را ارائه می‌دهند (Akgunduz & Eryilmaz, 2018). برای سازمان‌ها مهم است که به نارضایتی کارکنان و قصد جابه‌جایی آن‌ها برای حفظ کارکنان مستعد رسیدگی کند (Zhang et al., 2019). سازمان‌ها با درک و

<sup>1</sup> Al-Hashmi

بررسی عواملی که به قصد جابه‌جایی کمک می‌کند، فعالانه می‌توانند محیط کاری رضایت‌بخش‌تری را ایجاد کنند که تمایل کارکنان به ترک خدمت را کاهش و مشارکت و حفظ آن‌ها را افزایش دهد (Safavi & Karatepe, 2019). از جمله عواملی که می‌تواند به کاهش قصد ترک خدمت کارکنان منجر شود، سبک رهبری اخلاق‌گرایانه است (Majeed et al., 2018). رهبران اخلاقی تمایل دارند برای کارکنان الگو باشند و کارکنان از آن‌ها پیروی کنند (Brown et al., 2005). در صورت مشاهده رفتارهای منصفانه از جانب رهبران، کارکنان از رفتارهای آن‌ها تقلید می‌کنند. هر چقدر کارکنان شاهد رفتارهای منصفانه و درست رهبران باشند، کمتر به سمت رفتارهای انحرافی کشیده می‌شوند. نیوز و استوری<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) می‌نویسند رهبران اخلاقی به سبب افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها به افزایش عملکرد سازمانی و کاهش رفتارهای انحرافی در کارکنان منجر می‌شوند. آبدان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، لین و لیو<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) و مجید و همکاران (۲۰۱۸) نیز می‌نویسند رهبران اخلاقی بر کاهش قصد ترک خدمت کارکنان تأثیری معنادار دارند.

## پیشینه پژوهش

ایرشاد و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «هنگامی که قانون‌شکنی ضروری می‌شود؛ تأثیر کیفیت تبادل رهبر-پیرو بر قانون‌شکنی خیرخواهانه پرستاران» می‌نویسند مطالعه‌ای کمی در رابطه با پرستاران شاغل در بیمارستان‌های پاکستان انجام شد. بر اساس ۲۲۴ داده جمع‌آوری شده از پرستاران نتیجه گرفته شد پرستاران با داشتن رابطه تبادلی با کیفیت زیاد با سرپرست خود، سطح بالاتری از هویت را با سازمان خود احساس می‌کنند. به نوبه خود، آن‌ها به احتمال زیاد در قانون‌شکنی خیرخواهانه به عنوان نوعی انحراف سازنده شرکت می‌کنند.

کالیار و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری اخلاقی و روابط رهبر-پیرو در تحریک خلاقیت: نقش تعدیل‌کننده سرمایه روان‌شناختی» می‌نویسند با استفاده از پرسش‌نامه، داده‌ها از ۵۵۷ پرستار و سرپرستان شاغل در بیمارستان‌های بخش دولتی جمع‌آوری شد. نتایج نشان می‌دهد رهبری اخلاقی و روابط رهبر-پیرو، خلاقیت را پیش‌بینی می‌کنند. رهبری اخلاقی به طور غیرمستقیم بر خلاقیت از طریق روابط رهبر-پیرو تأثیر می‌گذارد. سرمایه روان‌شناختی کارکنان تأثیر مستقیم روابط رهبر-پیرو و تأثیر غیرمستقیم رهبری اخلاقی بر خلاقیت کارکنان را تعدیل می‌کند.

الهاشمی و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر روابط رهبر-پیرو و حمایت سازمانی درک شده بر قصد ترک خدمت: اثرات میانجی استرس روانی» می‌نویسند هدف این مقاله بررسی رابطه بین روابط رهبر-پیرو، حمایت

<sup>1</sup> Neves & Story

<sup>2</sup> Aabdeen

<sup>3</sup> Lin & Liu

سازمانی درک شده و قصد ترک خدمت از طریق اثر میانجی استرس روانی در کارکنان پلیس امارات متحده عربی (امارات متحده عربی) است. تحلیل‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری با مدل‌های میانجی کامل و جزئی که در آن‌ها روابط رهبر-پیرو، حمایت سازمانی ادراک شده و قصد ترک خدمت را پیش‌بینی می‌کنند، سازگار بود. روابط رهبر-پیرو می‌تواند به کاهش قصد ترک خدمت کارکنان منجر شود.

مجید و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان «تلاش برای مهار قصد ترک خدمت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی و قانون شکنی خیرخواهانه» می‌نویسند افزایش قصد ترک خدمت کارکنان همیشه معضلی برای سازمان‌ها بوده است. این امر نه فقط استانداردهای کاری مؤسسات را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه آن‌ها را از داشتن نیروی کار شایسته و مستعد محروم می‌کند. رهبری اخلاقی بخش اساسی از کاهش نیت ترک خدمت کارکنان را به عهده می‌گیرد. هدف از این مطالعه بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر قصد ترک خدمت کارکنان از طریق قانون شکنی خیرخواهانه است. همبستگی و رگرسیون به منظور آزمایش مدل استفاده شد که در آن پاسخ‌های نظرسنجی از ۲۴۰ نفر شاغل در چهار دانشگاه بخش خصوصی پاکستان جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد بین رهبری اخلاقی و قصد ترک خدمت کارکنان و قانون شکنی خیرخواهانه رابطه منفی وجود دارد. افزون بر این، قانون شکنی خیرخواهانه رابطه‌ای مثبت با قصد ترک خدمت کارکنان دارد. نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد قانون شکنی خیرخواهانه به عنوان واسطه‌ای بین رهبری اخلاقی و نیت ترک خدمت کارکنان عمل می‌کند.

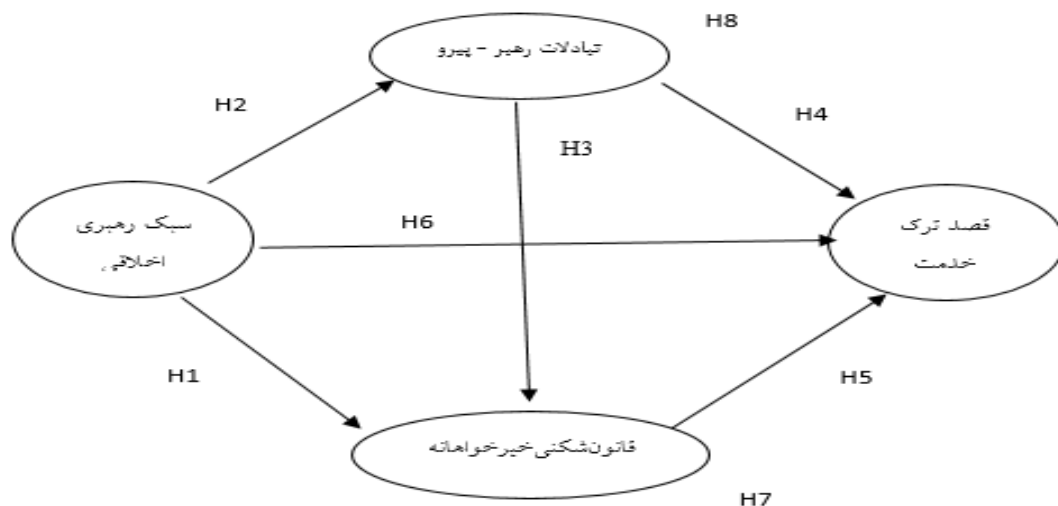
چن و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «همخوانی رهبر-پیرو، روابط رهبر-پیرو و تمایل به ترک خدمت» می‌نویسند هدف این پژوهش بررسی چگونگی واسطه‌گری رابطه رهبر-پیرو بین همخوانی رهبر-پیرو در محل کار و قصد ترک خدمت است. بر اساس داده‌های حاصل از ۲۳۲ زوج از ده شرکت در چین مشخص شد رابطه رهبر-پیرو بر قصد ترک خدمت کارکنان مؤثر است و می‌تواند رابطه بین همخوانی رهبر-پیرو و ترک خدمت را میانجی‌گری کند.

بر اساس نتیجه پژوهش‌های مجید و همکاران (۲۰۱۸)، رهبران اخلاقی به دلیل رفتارهای عادلانه و منصفانه، به دنبال تحقق اهداف ذینفعان هستند و در این راستا کارکنان بدون ترس و نگرانی می‌توانند به قانون شکنی خیرخواهانه اقدام کنند. قانون شکنی سازنده و مثبت منجر می‌شود کارکنان نسبت به سازمان خود احساسی مثبت داشته باشند و از شغل و سازمان خویش رضایت داشته باشند و به بروز رفتارهای منفی تمایلی نداشته باشند. از سوی دیگر، رهبران اخلاقی به عنوان الگویی برای کارکنان مطرح می‌شوند و از بروز رفتارهای انحرافی و قصد ترک خدمت در کارکنان ممانعت می‌کنند.

بنابراین، رهبران اخلاقی از طریق قانون شکنی خیرخواهانه قصد ترک خدمت کارکنان را کاهش می‌دهند. همچنین، طبق پژوهش‌های پنگ (۲۰۱۶)، ایرشاد و همکاران (۲۰۲۲) و کالیار و همکاران (۲۰۲۰)، رهبران اخلاقی به تقویت

تبادلات رهبر-پیرو منجر می‌شوند و تأثیری مثبت بر تبادلات رهبر-پیرو می‌گذارند. چن و همکاران (۲۰۱۶)، هریس و همکاران (۲۰۱۴)، گودنکیو و همکاران (۲۰۲۰) و الهاشمی و همکاران (۲۰۱۹) نیز می‌نویسند تقویت روابط رهبر-عضو به نگرش مثبت کارکنان منجر می‌شود و قصد ترک خدمت کارکنان را کاهش می‌دهد. بنابراین، فرضیه‌های پژوهش به این صورت مطرح می‌شوند:

- H1: رهبری اخلاقی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد.  
 H2: رهبری اخلاقی بر تبادلات رهبر-پیرو تأثیری مثبت و معنادار دارد.  
 H3: تبادل رهبر-پیرو بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد.  
 H4: تبادل رهبر-پیرو بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیری منفی و معنادار دارد.  
 H5: قانون‌شکنی خیرخواهانه بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیری منفی و معنادار دارد.  
 H6: رهبری اخلاقی بر قصد ترک خدمت کارکنان تأثیری منفی و معنادار دارد.  
 H7: رهبری اخلاقی از طریق قانون‌شکنی خیرخواهانه بر قصد ترک خدمت کارکنان سازمان تأثیری معنادار دارد.  
 H8: رهبری اخلاقی از طریق تبادلات رهبر-پیرو بر قصد ترک خدمت کارکنان سازمان تأثیری معنادار دارد.  
 با مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل زیر است.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش

## روش پژوهش

روش پژوهش از نظر هدف کاربردی است. بازه زمانی پژوهش از خرداد تا دی ۱۴۰۱ است و شیوه جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه است. ۳۲۰۰ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تهران به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند و بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای، کل تهران به پنج منطقه تقسیم شد و از هر منطقه یک شعبه به

صورت تصادفی انتخاب شد و با بهره‌گیری از فرمول کوکران، ۳۴۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در این راستا، برای اطمینان از اینکه پرسش‌نامه‌ها به تعداد مطلوب دریافت شود، ۳۸۰ پرسش‌نامه پخش و ۳۴۲ پرسش‌نامه به صورت صحیح دریافت شد. ۳۱/۵۷ درصد کارکنان در محدوده ۲۵-۳۵ سال و ۴۹/۴۱ درصد در محدوده ۳۶-۴۵ سال و ۱۹/۰۲ درصد از کارکنان در محدوده بالای ۴۶ سال قرار دارند. ۳۷/۴۲ درصد کارکنان مدرک کارشناسی، ۵۱/۴۶ درصد مدرک کارشناسی ارشد و ۱۱/۱۲ درصد مدرک دکترا دارند. ۳۰/۹۹ درصد تجربه کمتر از ده سال، ۴۹/۱۲ درصد تجربه بین ده تا بیست سال و ۱۹/۸۹ درصد تجربه بالای بیست سال دارند.

از پرسش‌نامه رهبری اخلاقی کالسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) به تعداد ۱۱ پرسش، پرسش‌نامه قانون‌شکنی خیرخواهانه واردامان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴) با ۸ پرسش، پرسش‌نامه تبادل رهبر-عضو لیدن و ماسلینز<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) با ۶ پرسش و پرسش‌نامه قصد ترک خدمت کارکنان جونگ و یون<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) با ۵ پرسش استفاده شد. برای سنجش روایی صوری پرسش‌نامه‌ها تأییدیه سه استاد مدیریت و تعدادی از اعضای نمونه گرفته شد و فرم‌های CVR برای تعیین روایی محتوای پرسش‌نامه تهیه شد و در اختیار ۱۵ نفر از خبرگان قرار گرفت که مقدار آن ۰/۸۴ به دست آمد و با توجه به اینکه بیشتر از ۰/۴۹ است، طبق جدول لاوشه<sup>۵</sup> روایی محتوایی تأیید شد. همچنین، روایی سازه (همگرا و واگرا) پرسش‌نامه نیز تأیید شد. با استفاده از آلفای کرونباخ که بیشتر از ۰/۷۰ به دست آمد، روایی پرسش‌نامه تأیید شد. در این پژوهش، در هنگام سنجش متغیر سبک رهبری اخلاقی، ادراک کارکنان از سبک رهبری اخلاقی در سازمان مدنظر است. میزان ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول ۱) ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پژوهش

قصد ترک خدمت	تبادلات رهبر پیرو	قانون‌شکنی خیرخواهانه	ادراک از رهبری اخلاقی	
۰/۸۲	۰/۷۱	۰/۷۹	۰/۷۷	آلفای کرونباخ
۰/۸۴	۰/۷۵	۰/۸۰	۰/۷۹	پایایی ترکیبی

## یافته‌ها

به منظور بررسی نرمال بودن داده‌های پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است که ۰/۱۰۶ برای متغیر ادراک از رهبری اخلاقی، ۰/۱۰۴ برای متغیر قانون‌شکنی خیرخواهانه، ۰/۱۱۴ برای متغیر تبادلات رهبر-

<sup>1</sup> Calshon

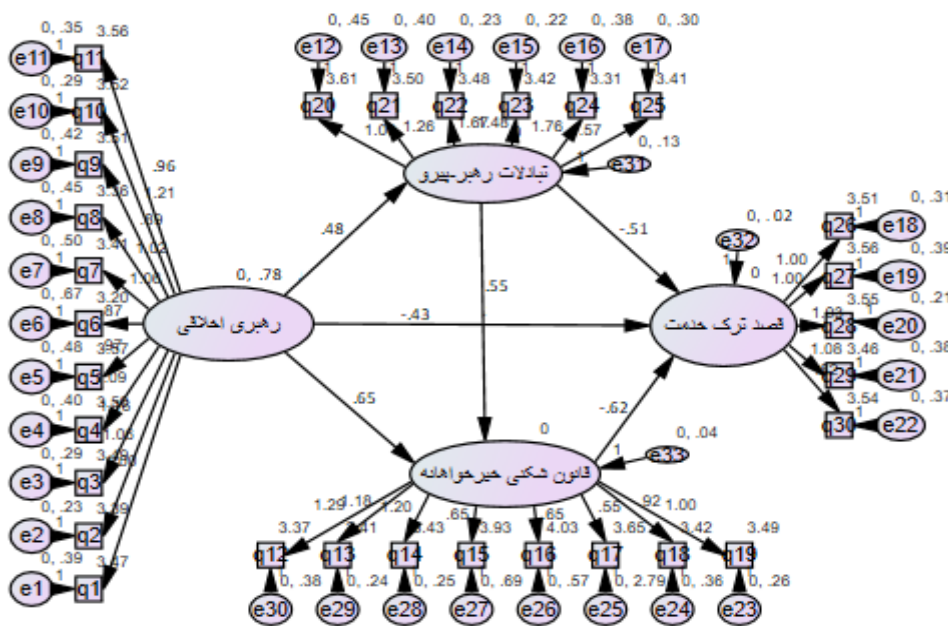
<sup>2</sup> Vardaman

<sup>3</sup> Leiden & Maslins

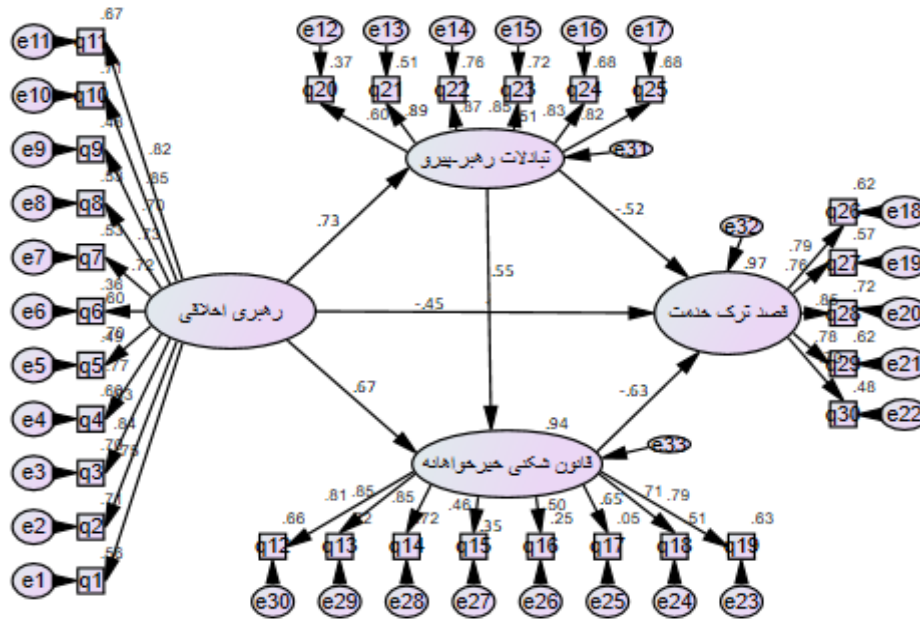
<sup>4</sup> Jung and Yoon

<sup>5</sup> Lawshe

پیرو و ۰/۱۲۲ برای متغیر قصد ترک خدمت کارکنان محاسبه شد که بیان‌کننده معناداری آن‌ها است و بیشتر از ۰/۰۵ به دست آمد. بنابراین، همه متغیرهای پژوهش نرمال هستند. بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده در نرم‌افزار AMOS، مشخص شد همه متغیرهای پژوهش دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۴ هستند و اعداد معناداری بین متغیرها بیشتر از ۱/۹۶+ به دست آمد که نشان‌دهنده این است که شاخص‌ها به درستی می‌توانند متغیرهای پژوهش را اندازه بگیرند. روایی همگرا بودن پرسش‌نامه نیز از طریق میانگین واریانس استخراجی (AVE) سنجش شد که به دلیل اینکه بیشتر از ۰/۵ به دست آمد، نشان می‌دهد شاخص‌ها می‌توانند بیش از نیمی از واریانس معرف‌های متناظر را تبیین کنند. ۰/۵۰۸ میانگین واریانس استخراجی رهبری اخلاقی، ۰/۵۱۲ میانگین واریانس استخراجی قانون‌شکنی خیرخواهانه، ۰/۵۲۴ میانگین واریانس استخراجی تبادل رهبر-پیرو و ۰/۵۱۷ میانگین واریانس استخراجی قصد ترک خدمت است و روایی همگرایی تأیید شد. در شکل‌های ۲ و ۳، معادلات ساختاری در شرایط استاندارد و عدم استاندارد نمایش داده می‌شوند.



شکل ۲) الگوی معادلات ساختاری در شرایط غیراستاندارد



شکل ۳) الگوی معادلات ساختاری در شرایط استاندارد

همچنین، بر اساس جدول شماره ۲ شاخص‌های نیکویی برازش الگوی پژوهش بررسی شدند و با توجه به مقادیر مطلوب بیان شده، تمامی شاخص‌ها در حد قابل قبول قرار دارند و الگو از برازش مناسبی برخوردار است.

جدول ۲) شاخص‌های نیکویی برازش

شاخص	RMSEA	PCFI	PNFI	IFI	CFI	NFI	TLI	AGFI	GFI	CMIN/DF
مقدار	۰/۰۷۷	۰/۷۳۱	۰/۶۸۷	۰/۸۲۴	۰/۹۱۷	۰/۹۷۸	۰/۹۶۵	۰/۹۳۴	۰/۹۷۲	۲/۲۴۷

در این مرحله، به بررسی تأیید یا رد فرضیات پژوهش اقدام می‌شود. بر اساس میزان ضریب مسیر و نقطه بحرانی و همچنین مقدار سطح معناداری، می‌توان گفت فرضیه قابل تأیید است یا رد می‌شود. در سطح معناداری ۵ درصد اگر مقدار نقطه بحرانی بیشتر از  $+1/96$  و کمتر از  $-1/96$  شود، نشان‌دهنده تأیید فرضیه مدنظر است.

جدول ۳) خلاصه نتایج مدل معادلات ساختاری

فرضیه‌ها	جهت مسیر	ضریب مسیر	(SE)	CR	سطح معناداری	نتیجه آزمون
H1	سبک رهبری اخلاقی - قانون شکنی خیرخواهانه	۰/۶۷	۰/۱۰۵	۶/۳۵	۰/۰۰۰	تأیید
H2	سبک رهبری اخلاقی - تبادلات رهبر-پیرو	۰/۷۳	۰/۱۳۷	۵/۳۱	۰/۰۰۰	تأیید
H3	تبادلات رهبر-پیرو - قانون شکنی خیرخواهانه	۰/۵۵	۰/۱۴۹	۳/۶۹	۰/۰۰۰	تأیید
H4	تبادلات رهبر-پیرو - قصد ترک خدمت	-۰/۵۲	۰/۱۳۰	-۳/۹۷	۰/۰۰۰	تأیید
H5	قانون شکنی خیرخواهانه - قصد ترک خدمت	-۰/۶۳	۰/۱۲۹	-۴/۸۷	۰/۰۰۰	تأیید
H6	سبک رهبری اخلاقی - قصد ترک خدمت	-۰/۴۵	۰/۱۸۳	-۴/۳۷	۰/۰۰۰	تأیید

H7	رهبری اخلاقی - قانون‌شکنی خیرخواهانه - قصد ترک خدمت	-۰/۴۸	۰/۱۲۴	-۳/۸۵	۰/۰۰۰	تأیید
H8	رهبری اخلاقی - تبادلات رهبر-پیرو - قصد ترک خدمت	-۰/۴۵	۰/۱۴۱	-۳/۲۴	۰/۰۰۰	تأیید

## بحث و نتیجه‌گیری

قصد ترک خدمت کارکنان از جمله عواملی است که سازمان‌ها را در جهت دستیابی به اهداف و چشم‌انداز خود دچار مشکل می‌کند و هزینه‌های پنهان و آشکار سنگینی را بر سازمان تحمیل می‌کند. سازمان‌ها باید تلاش کنند تا با سنجش میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان، محیطی مساعد را برای کارکنان در سازمان ایجاد کنند تا بتوانند کارکنان با استعداد و توانمند خود را حفظ کنند. در این راستا، رهبران اخلاق‌گرا به دلیل داشتن ویژگی‌های منحصر به فرد با تقویت حس مسئولیت‌پذیری و تحقق اهداف فردی و اهداف ذینفعان تلاش می‌کنند تا با دور زدن قوانین دست‌وپاگیر و افزایش تعاملات و ارتباطات بین اعضای سازمان، وفاداری و تعهد کارکنان را ارتقا بخشند.

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر ادراک کارکنان از سبک رهبری اخلاقی بر قصد ترک خدمت کارکنان با میانجی‌گری قانون‌شکنی خیرخواهانه و تبادل رهبر-پیرو در سازمان تأمین اجتماعی تهران است. در فرضیه نخست بیان شد رهبری اخلاق‌گرا بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تهران تأثیری مثبت و معنادار دارد. در این فرضیه ضریب مسیر ۰/۶۷ و آماره CR به مقدار ۶/۳۵ به دست آمد و تأیید شد. رهبران اخلاق‌گرا به سبب ترویج اصول اخلاقی و رفتارهای منصفانه با کارکنان، خواهان دستیابی آن‌ها به اهداف فردی و تحقق اهداف ذینفعان هستند و در نتیجه، قدرت لازم را به کارکنان می‌دهند تا بتوانند در راستای تحقق اهداف فردی و ذینفعان قوانین دست‌وپاگیر را دور بزنند.

سازمان تأمین اجتماعی به عنوان سازمانی دولتی باید دارای سبک رهبری اخلاق‌گرایانه باشد؛ به گونه‌ای که کارکنان با مدیران روابطی مثبت داشته باشند تا بتوانند تحت حمایت مدیران به دور زدن قوانین و تحقق اهداف ذینفعان و ارباب‌رجوع اقدام کنند. ژو و همکاران (۲۰۱۸) و مجید و همکاران (۲۰۱۸) نیز در پژوهش‌های خود این تأثیر مثبت را یادآوری کرده‌اند.

در فرضیه دوم بیان شد سبک رهبری اخلاقی بر تبادلات رهبر-پیرو تأثیری مثبت و معنادار دارد. در این فرضیه ضریب مسیر ۰/۷۳ و آماره CR به مقدار ۵/۳۱ به دست آمد و تأیید شد. رهبران اخلاقی با رفتارهای منصفانه و ایجاد ارزش و آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و ... روابط دوستانه و صمیمی با کارکنان ایجاد می‌کنند. به این ترتیب، تبادلات رهبر-عضو بین مدیران و کارکنان تقویت می‌شود و آن‌ها آزادانه می‌توانند اطلاعات را به یکدیگر و با روی باز منتقل کنند. پنگ (۲۰۱۶)، ایرشاد و همکاران (۲۰۲۲) و کالیار و همکاران (۲۰۱۹) نیز این رابطه را تأیید کرده‌اند که تأییدکننده نتایج پژوهش حاضر نیز است.



در فرضیه‌ای دیگر، تأثیر تبادلات رهبر-پیرو بر قانون‌شکنی خیرخواهانه کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تهران بررسی شد و با تعیین ضریب مسیر  $0/55$  و آماره CR به مقدار  $3/69$  این فرضیه نیز تأیید شد. هنگامی که کارکنان بتوانند روابط سازنده و مثبت با مدیران داشته باشند، با جرأت و جسارت زیادی در راستای رسیدن به اهداف فردی تلاش می‌کنند و قوانین رسمی حاکم را نقض می‌کنند. این نوع از نقض قوانین که در عمل در راستای تحقق اهداف ذینفعان نیز است، بسیار مثبت و سازنده است و به وفاداری بیشتر کارکنان منجر می‌شود. فرضیه حاضر با پژوهش ایرشاد و همکاران (۲۰۲۲) و وانگ و همکاران (۲۰۱۹) در یک راستا است.

فرضیه بعدی تأثیر تبادلات رهبر-پیرو بر تمایل به ترک خدمت کارکنان را بررسی می‌کند که در آن ضریب مسیر  $0/52$  - و آماره CR به مقدار  $3/97$  - به دست آمد و تأیید شد. تبادلات و ارتباطات اثربخش بین مدیران و کارکنان منجر می‌شود افراد به خروج از سازمان تمایلی نداشته باشند و متعهدانه‌تر از قبل در پست و جایگاه شغلی خود فعالیت کنند. همچنین، چن و همکاران (۲۰۱۶)، هریس و همکاران (۲۰۱۴)، گودنکیو و همکاران (۲۰۲۰) و الهاشمی و همکاران (۲۰۱۹) تأثیر تبادلات رهبر-پیرو بر تمایل به ترک خدمت کارکنان را تأیید کردند. تأثیر قانون‌شکنی خیرخواهانه بر قصد ترک خدمت کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تهران با ضریب مسیر  $0/63$  - و آماره CR به مقدار  $4/87$  - نیز تأیید شد. دور زدن قوانین در راستای تحقق اهداف فردی باعث می‌شود کارکنان، رهبران و سازمان خود را بخشی از خود بدانند و در عمل، دل‌بستگی و اشتیاقی وافر به سازمان خود داشته باشند؛ زیرا سازمان را مانعی در جهت تحقق اهداف فردی و ذینفعان نمی‌بینند. بنابراین، قانون‌شکنی خیرخواهانه می‌تواند به کاهش تمایل کارکنان به ترک خدمت از سازمان منجر شود. مجید و همکاران (۲۰۱۸) و ایرشاد و همکاران (۲۰۲۲) نیز این فرضیه را در پژوهش‌های خود تأیید کردند.

تأثیر سبک رهبری اخلاق‌گرایانه بر قصد ترک خدمت کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تهران با ضریب مسیر  $0/45$  - و آماره CR به مقدار  $4/37$  - نیز تأیید شد. رهبری اخلاقی همواره منافع کارکنان را مدنظر دارد و دوستی و عدالت را در میان کارکنان ترویج می‌کند تا کارکنان بتوانند به رهبران خود اعتماد کنند. اعتماد زیاد کارکنان به رهبران خود مانع از قصد ترک خدمت آن‌ها می‌شود. بنابراین، میزان خروج از سازمان کاهش می‌یابد. این فرضیه با نتایج فرضیات نیوز و استوری (۲۰۱۵)، لین و لیو (۲۰۱۷) و مجید و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. تأثیر رهبری اخلاقی از طریق قانون‌شکنی خیرخواهانه بر تمایل کارکنان به ترک خدمت کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تهران نیز با ضریب مسیر  $0/48$  - و آماره CR به مقدار  $3/85$  - تأیید شد.

رهبران اخلاقی با ترویج عدالت و اهمیت زیادی که به قانون در دفاع از حق و حقوق خود می‌دهند، زمینه لازم برای نقض قوانین رسمی را فراهم می‌کنند و در عمل، بعد از نقض قوانین، کارکنان را به شدت تنبیه و توبیخ نمی‌کنند و با شنیدن دلایل مربوط به چرایی نقض قوانین و مقررات که در راستای تحقق اهداف فردی و ذینفعان است، اخلاقی

رفتار می‌کنند و ادراک زیادی دارند. چنین شرایطی باعث می‌شود کارکنان به خروج از چنین سازمان‌هایی تمایلی نداشته باشند. این فرضیه با نتایج فرضیات مجید و همکاران (۲۰۱۸)، ایرشاد و همکاران (۲۰۲۲) و ژو و همکاران (۲۰۱۸) هم‌راستا است.

در نهایت، تأثیر سبک رهبری اخلاقی از طریق تبادلات رهبر-پیرو بر تمایل به ترک خدمت کارکنان نیز با ضریب مسیر ۰/۴۵- و آماره CR به مقدار ۳/۲۴- تأیید شد. رهبران اخلاقی با کارکنان خود روابطی دوستانه دارند و کارکنان از بودن در سازمان و عملکرد مدیران و دیگر همکاران خود رضایت دارند و در عمل، میزان تمایل به ترک خدمت کارکنان کاهش می‌یابد. این فرضیه با پژوهش‌های ایرشاد و همکاران (۲۰۲۲)، گودنکیو و همکاران (۲۰۲۰) و الهاشمی و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد و هم‌راستا است.

به منظور داشتن بیشترین تأثیر ممکن در حفظ کارکنان، رهبران باید به طور مداوم شفقت، هم‌دلی و احترام را نشان دهند و ایجاد یک محیط کاری مثبت را در اولویت قرار دهند. سبک رهبری اخلاقی می‌تواند به ایجاد روابط مؤثر و دوستانه بین مدیران و کارکنان کمک کند و به کاهش تمایل به ترک خدمت و افزایش شجاعت کارکنان برای زیر پا گذاشتن قوانین برای رسیدن به اهداف ذینفعان منجر شود. با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان تأمین اجتماعی با ترویج فرهنگ خلاقیت و نوآوری، قانون‌شکنی خیرخواهانه را تشویق کند و به کارکنان استقلال و انعطاف‌پذیری بیشتری بدهد و آن‌ها را به تفکر خارج از چارچوب در هنگام پرداختن به مسائل اجتماعی تشویق کند. مدیران تأمین اجتماعی تلاش کنند سبک رهبری اخلاق‌گرایانه را در سازمان حاکم کنند و فضایی دوستانه و مشارکت‌طلبانه را در سازمان ایجاد کنند تا کارکنان بتوانند جهت تحقق اهداف سازمانی تلاش کنند و از موانع موجود هراسی نداشته باشند.

همچنین، تقویت روابط رهبر-پیرو از الزامات هر سازمانی به ویژه سازمان تأمین اجتماعی است تا کارکنانی که جذب و استخدام می‌شوند و دوره‌های آموزشی برای آن‌ها برگزار می‌شود، خواهان ترک خدمت نباشند و بتوانند با تلاش‌های روزافزون سازمان را به چشم‌انداز واقعی خویش نزدیک کنند. سازمان تأمین اجتماعی می‌تواند با ارائه راهنمایی‌های روشن در رابطه با ارزش‌ها و اصول اخلاقی سازمان و تشویق کارکنان به در نظر گرفتن پیامدهای بالقوه اقدامات خود، تصمیم‌گیری اخلاقی را در بین کارکنان ترویج دهد.

در زمینه پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی در سازمان‌های دیگر همچون شهرداری و شرکت‌های خصوصی انجام شود تا بتوان به نتایجی قابل تأمل و موثکافانه دست یافت. بهره‌گیری از رویکردهای ترکیبی می‌تواند دیدی جدید به پژوهشگران مدیریتی بدهد تا با ارائه راهبردهای کاربردی بتوانند هر کدام از متغیرهای پژوهش را به صورت جامع‌تر در سازمان اجرا کنند. محدودیت پژوهش، محدود بودن پژوهش‌های انجام‌شده است. محدودیت دیگر، استفاده از نظرات پاسخگویان واحد در سنجش همه متغیرها اعم از مستقل و وابسته و میانجی است. عدم

تفکیک بین انواع قصد ترک خدمت (کارکردی و غیرکارکردی) و عدم توجه به بسیاری از متغیرهای دیگر اثرگذار از جمله شرایط استخدامی، شرایط اقتصادی و... محدودیت‌های دیگری هستند که در قصد ترک خدمت کارکنان ماهر بسیار مؤثر هستند.

## سپاسگزاری

بدینوسیله از کلیه کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تهران که در این پژوهش همکاری نمودند تشکر و قدردانی می‌شود.

## تعارض منافع

در این پژوهش، هیچ گونه تعارض منافع وجود ندارد.

## منابع

۱. سیدنقوی، میرعلی، و ثابت، عباس (۱۳۹۷). تحلیل تأثیر ابعاد مدل ویژگی‌های شغلی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه بر اساس نقش میانجی خودکارآمدی کارکنان. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۷(۸۷)، ۱۰۱-۱۲۶. doi.org/10.22054/jmsd.2018.8652

## References

- Adams, D., Kutty, G. R., & Mohd Zabidi, Z. (2017). Educational leadership for the 21st century. *International Online Journal of Educational Leadership*, 1(1), 1-4. doi.org/10.22452/iojel.vollno1.1
- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?. *International Journal of Hospitality Management*, 68(4), 41-49. doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010.
- Al-Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S., & Hamid, F. A. H. (2020). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person-organization fit play a role?. *Ethics & Behavior*, 30(7), 514-532. doi.org/10.1080/10508422.2019.1694024.
- Al-Hashmi, M., Jabeen, F., & Papastathopoulos, A. (2019). Impact of leader-member exchange and perceived organisational support on turnover intention: The mediating effects of psychological stress, Policing. *An International Journal*, 42 (4), 520-536. doi.org/10.1108/pijpsm-06-2018-0081.
- Al-Mamun, C. A., & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63. doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06.
- Amankwaa, A., & Anku-Tsede, O. (2015). Linking transformational leadership to employee turnover: The moderating role of alternative job opportunity. *International Journal of Business Administration*, 6(4), 19-29. doi.org/10.5430/ijba.v6n4p19.
- Andersen, I., Buch, R., & Kuvaas, B. (2020). A literature review of social and economic leader-member exchange. *Frontiers in psychology*, 11, 1474. doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474.
- Brown, Michael E., Linda K. Treviño, and David A. Harrison (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002.
- Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171-175. doi.org/10.1177/0886368713494342.
- Buengeler, C., Piccolo, R. F., & Locklear, L. R. (2021). LMX differentiation and group outcomes: A framework and review drawing on group diversity insights. *Journal of Management*, 47(1), 260-287. doi.org/10.1177/0149206320930813.
- Chen, Y., Wen, Z., Peng, J., & Liu, X. (2016). Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 864-879. doi.org/10.1108/jmp-06-2015-0205.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2014). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67. doi.org/10.1007/s10551-014-2196-6.
- Fulmer, R. M. (2004). The challenge of ethical leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 307-317. doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.007.
- Gaudêncio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2020). Impact of CSR perceptions on workers'

- innovative behaviour: Exploring the social exchange process and the role of perceived external prestige, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 15(1/2), 151. doi.org/10.1108/srj-12-2018-0330.
15. Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014). Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The leadership quarterly*, 25(2), 314-328. doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.09.001.
  16. Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G.E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28, pp.133-146. doi.org/10.1108/02683941311300252.
  17. Irshad, M., Bartels, J., Majeed, M., & Bashir, S. (2022). When breaking the rule becomes necessary: The impact of leader-member exchange quality on nurses' pro-social rule-breaking. *Nursing Open*, 9(5). 2289-2303. doi.org/10.1002/nop2.979.
  18. Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633-642. doi.org/10.1037/a0021872.
  19. Kalyar, M. N., Usta, A., & Shafique, I. (2020). When ethical leadership and LMX are more effective in prompting creativity: The moderating role of psychological capital. *Baltic Journal of Management*. doi.org/10.1108/bjm-02-2019-0042.
  20. Li, Y., Li, D., & Li, N. (2019). Sustainable influence of manager's pro-social rule-breaking behaviors on employees' performance. *Sustainability*, 11(20), 5625. doi.org/10.3390/su11205625.
  21. Lin, C. P., & Liu, M. L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, 46 (3), 526-550. doi.org/10.1108/pr-11-2015-0293.
  22. Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leadership empathy, ethical leadership, relation-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 561-577. doi.org/10.1108/02683941011056932.
  23. Majeed, N., Jamshed, S., & Mohd Mustamil, N. (2018). Striving to restrain employee turnover intention through ethical leadership and pro-social rule breaking. *International Online Journal of Educational Leadership*, 2(1), 39-53. doi.org/10.22452/iojel.vol2no1.4.
  24. Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69(1), 67-121. doi.org/10.1111/peps.12100.
  25. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171. doi.org/10.5465/amj.2008.0276.
  26. Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, 144, 293-303. doi.org/10.1007/s10551-015-2821-z.
  27. Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28. doi.org/10.1177/0149206305277790.
  28. Nasir, M., & Bashir, A. (2012). Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan. *International Journal of Social Economics*, 39(4), 240-253. doi.org/10.1108/03068291211205677.
  29. Neves, P., Story, J. (2013). Ethical Leadership and Reputation: Combined Indirect Effects on Organizational Deviance. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 165-176. doi.org/10.5465/ambpp.2013.15878abstract.
  30. Norman, L. (2014). When norms and rules collide: the social production of institutional

- conflict in the European Union. *Journal of European Public Policy*, 22(5), 630-649. doi.org/10.1080/13501763.2014.982155.
31. NurHalifah, R., Uldini, M., & Usman, O. (2019). Effect of recruitment, selection, training, and placement on performance of employee (in era industri 4.0). Miftah and Usman, Osly, Effect of Recruitment, Selection. *Training, and Placement on Performance of Employee (In ERA Industri 4.0)*. doi.org/10.2139/ssrn.3314514.
  32. Park, J., & Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599. doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599.
  33. Peng, P. (2016). The effect of ethical leadership on organizational citizenship behaviors and affective commitment: The mediating role of leader-member exchange. *Korean Journal of Resources Development*, 19(4), 1-24. doi.org/10.24991/kjhrd.2016.12.19.4.1.
  34. Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278. doi.org/10.1002/job.627.
  35. Qian, Y., & Jian, G. (2020). Ethical leadership and organizational cynicism: The mediating role of leader-member exchange and organizational identification. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 207-226. doi.org/10.1108/ccij-06-2019-0069.
  36. Safavi, H. P., & Karatepe, O. M. (2019). The effect of job insecurity on employees' job outcomes: the mediating role of job embeddedness. *Journal of Management Development*, 38(4), 288-297. doi.org/10.1108/jmd-01-2018-0004.
  37. Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871. doi.org/10.1037/a0022625.
  38. Seyed Naghavi, M., & Sabet, A. (2018). Analyzing the Effect of Job Characteristics on Pro-Social Rule Breaking Based on the Mediating Role of Self - efficacy of Employees. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(87), 101-126. doi.org/10.22054/jmsd.2018.8652 (in Persian).
  39. Shareef, R. A., & Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. *Management Decision*, 57(3), 583-605. doi.org/10.1108/md-08-2017-0721.
  40. Teng, C. C., Lu, A. C. C., Huang, Z. Y., & Fang, C. H. (2020). Ethical work climate, organizational identification, leader-member-exchange (LMX) and organizational citizenship behavior (OCB): A study of three-star hotels in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 212-229. doi.org/10.1108/ijchm-07-2018-0563.
  41. Theriou, G., Chatzoudes, D., & Diaz Moya, C. A. (2020). The effect of ethical leadership and leadership effectiveness on employee's turnover intention in SMEs. *The mediating role of work engagement*, 13(4), 947-963. doi.org/10.35808/ersj/1725.
  42. Thiel, C.E., Hardy, J.H. III, Peterson, D.R., Welsh, D.T., & Bonner, J.M. (2018). Too many sheep in the flock? Span of control attenuates the influence of ethical leadership. *Journal of Applied Psychology*, 103(12), 1324-1334. doi.org/10.5465/ambpp.2016.12057abstract.
  43. Vardaman, J. M., Gondo, M. B., & Allen, D. G. (2014). Ethical climate and pro-social rule breaking in the workplace. *Human Resource Management Review*, 24(1), 108-118. doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.05.001.
  44. Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23. doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.013.

45. Wang, F., & Shi, W. (2020). Inclusive leadership and pro-social rule breaking: The role of psychological safety, leadership identification and leader-member exchange. *Psychological Reports*, 124(5), 2155-2179. doi.org/10.1177/0033294120953558.
46. Xu, S., & Zhu, J. (2017). Ethical leadership and pro-social rule breaking: A dual process model. *Acta Psychologica Sinica*, 49(1), 106. doi.org/10.3724/sp.j.1041.2017.00106.
47. Yamazakia, Y., & Petchdee, S. (2015). Turnover intention, organizational commitment, and specific job satisfaction among production employees in Thailand. *Journal of Business and Management*, 4(4), 22-38. doi.org/10.12735/jbm.v4i4p22.
48. Zhang, L., Fan, C., Deng, Y., Lam, C. F., Hu, E., & Wang, L. (2019). Exploring the interpersonal determinants of job embeddedness and voluntary turnover: A conservation of resources perspective. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 413-432. doi.org/10.1111/1748-8583.12235.
49. Zhu, J., Xu, S., Ouyang, K., Herst, D., & Farndale, E. (2018). Ethical leadership and employee pro-social rule-breaking behavior in China. *Asian Business & Management*, 17(1), 59-81. doi.org/10.1057/s41291-018-0031-0.