

## Research Article

### Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud  
Fall & Winter 2021 8(2), 343-360  
DOI: 10.22055/JIOPS.2022.39033.1252

Received: 29.10.2021  
Accepted: 10.02.2022

## The Relationship of Ethical Leadership with Ethical Behavior: Mediating Role of Perceived Organizational Virtuousness and Moderating Role of Person-Job Fit

Zahra Sandi<sup>1</sup>, Karim Kiakojouri<sup>2\*</sup> 

1. MA Student of Public Administration, Bandar Anzali Branch, Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Bandar Anzali Branch, Islamic Azad University, Bandar Anzali, Iran

**Citation:** Sandi, Z., & Kiakojouri, K. (2021). The relationship of ethical leadership with ethical behavior: Mediating role of perceived organizational virtuousness and moderating role of person-job fit. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 8(2), 343-360.

### Abstract

#### Introduction

Ethical behaviors as regulators of human relations are able to determine the ethical performance of employees and create an ethical organization which can also make the organization successful. In this regard, leaders at different levels of organizations play an important role in the development and maintenance of ethical culture and ethical behavior of members of the organization. Therefore, the purpose of this study was to investigate the relationship of ethical leadership with employees' ethical behavior of Guilan tax affairs administrations with regard

---

\* **Corresponding Author:** Karim Kiakojouri  
**Email:** karim\_kia@ut.ac.ir



© 2021 The Author(s). Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

to the mediating role of perceived organizational virtuousness and the moderating role of person-job fit.

### **Method**

This study is an applied type in terms of purpose and according to the approach, it is a descriptive and correlational study. The study statistical population consisted of Guilan tax affairs administrations' staff in Rasht, Lahijan, and Anzali, 285 of them were selected as the research sample by simple random sampling method. In order to collect the data, the standard questionnaires of ethical leadership of (Brown et al., 2005), ethical behavior (Lu & Lin 2013), perceived organizational virtuousness (Cameron et al., 2004), and person-job fit (Saks & Ashforth, 1997) were used. Data analysis was performed using hierarchical regression analysis and Spss24 software.

### **Results**

The results showed that ethical leadership affects the ethical behavior of employees directly and indirectly through the mediating variable of perceived organizational virtuousness. However, it was found that the person-job fit does not play a moderating role in the relationship between perceived organizational virtuousness and employee ethical behavior.

### **Discussion**

The leader of an organization as an ethical model of the organization can be effective in encouraging the ethical behavior of employees, and their ethics also contribute to the development of organizational virtuousness and employees' ethical behavior.

**Keywords:** ethical leadership, ethical behavior, perceived organizational virtuousness, person-job fit

## مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی


تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۰۷

پاییز و زمستان ۱۴۰۰، ۸(۲)، ۳۶۰-۳۴۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۲۱

DOI: 10.22055/JIOPS.2022.39033.1252

## رابطه رهبری اخلاقی با رفتار اخلاقی: نقش میانجی‌گر فضیلت سازمانی ادراک‌شده و نقش تعدیل‌گر تناسب شخص-شغل

زهرا سندی<sup>۱</sup>، کریم کیاکجوری<sup>۲\*</sup> 

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بندر انزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران

### چکیده

رفتارهای اخلاقی به‌عنوان تنظیم‌کننده روابط میان انسان‌ها قادر هستند تا عملکردهای اخلاقی کارکنان را تعیین نمایند. در این راستا، رهبران در سطوح مختلف سازمان‌ها نقش مهمی در توسعه و تداوم فرهنگ اخلاقی و رفتار اخلاقی اعضای سازمان ایفا می‌کنند. بنابراین هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه رهبری اخلاقی با رفتار اخلاقی کارکنان ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به نقش میانجی‌گر فضیلت سازمانی ادراک‌شده و نقش تعدیل‌گر تناسب فرد-شغل بود. این مطالعه از لحاظ هدف، کاربردی و با توجه به رویکرد، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان ادارات امور مالیاتی شهرهای رشت، لاهیجان و انزلی بودند و ۲۸۵ نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌های استاندارد رهبری اخلاقی براون و همکاران، رفتار اخلاقی لو و لین، فضیلت سازمانی ادراک‌شده کامرون و همکاران و تناسب فرد-شغل ساکس و اشفورت استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی و نرم افزار SPSS-24 انجام شد. نتایج نشان داد رهبری اخلاقی بر رفتار اخلاقی کارکنان به صورت مستقیم و نیز به صورت غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی فضیلت سازمانی ادراک‌شده اثر دارد. اما

\* نویسنده مسئول: کریم کیاکجوری

رایانامه: karim\_kia@ut.ac.ir

مشخص شد تناسب فرد-شغل در رابطه بین فضیلت سازمانی ادراک‌شده و رفتار اخلاقی کارکنان نقش تعدیل‌گر ندارد. بنابراین رهبر یک سازمان به عنوان الگوی اخلاقی سازمان می‌تواند در ترغیب رفتار اخلاقی کارکنان مؤثر باشد و طبیعتاً اخلاقیات آن‌ها به تکامل فضیلت سازمانی و رفتار اخلاقی کارکنان نیز کمک می‌کند.

**کلیدواژگان:** رهبری اخلاقی، رفتار اخلاقی، فضیلت سازمانی ادراک‌شده، تناسب فرد-شغل

## مقدمه

از عصر صنعتی تا به امروز که عصر فناوری اطلاعات می‌باشد، سازمان‌ها به تولید محصولات و خدمات و کسب سود پرداخته‌اند. اما فعالیت سازمان‌ها، یک فرآیند جمعی است و یک سازمان در حین فعالیت باید به همه ذینفعان خود توجه نماید. در واقع، بر اساس گفته ژان پل سارتر (Jean-Paul Sartre)، کسب و کارها باید در حین فعالیت، قراردادهای اخلاقی خود را نسبت به ذینفعان در نظر بگیرند (Escobar, 2011). با یک نگاه اجمالی به کشورهای توسعه یافته، دلیل توسعه در چنین کشورهایی را می‌توان احساس مسئولیت و رفتار اخلاقی (Ethical Behavior) مطلوب مدیران و کارکنان دانست (Moradi & Sadeghi, 2020). اهمیت رفتار اخلاقی در سازمان‌ها به گونه‌ای است که بسیاری از مطالعات بر روی مدیریت این نوع رفتارها تمرکز کرده‌اند (Pio & Lengkong, 2020).

رفتار اخلاقی نقش مهمی در توفیق و تحقق اهداف سازمانی دارد و بی‌توجهی به آن نیز ممکن است پیامدهای منفی مثل کم‌کاری، غیبت و حتی تقویت گروه‌های کاری غیررسمی منفی را برای سازمان به همراه داشته باشد (Zhang, 2011). البته رسوایی‌های اخلاقی که در دنیای تجارت ظاهر شده است، نمایانگر اقدامات غیراخلاقی سازمان‌هایی باشند که به نگرانی بزرگ محققان، دولت‌ها، مدیران و جامعه شهروندی تبدیل شده است (Al Halbusi et al., 2020) و رهبران و مدیران سازمان‌ها به‌عنوان عاملان کلیدی در سازمان نقطه عطف چنین نگرانی‌هایی می‌باشند (Salehnia, 2012)؛ چرا که اخلاقیات با نقش‌های رهبری مرتبط است (Trevino et al., 2014) و این مسئله بیش از گذشته مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است (Attarzadeh & Sattari, 2014).

2018). رهبران باید بهترین اصول اخلاقی را با اقدامات خود یادآور شوند تا چارچوب اخلاقی درستی را در سازمان برقرار سازند (Al Halbusi et al., 2020). در واقع، یک رهبر اخلاقی (ethical leadership) در درجه اول به عنوان یک فرد اخلاقی (Ethical Person) و سپس در جایگاه یک مدیر اخلاقی (ethical manager) در سازمان قادر است که با رعایت اخلاقیات، میزان تنش‌های حاصل از رفتارهای غیر اخلاقی را کاهش دهد (Brown et al., 2005). با بررسی روندهای جهانی مطالعات و تحقیقاتی که اخلاق را تعریف کرده‌اند، مشخص شده است که رهبری اخلاقی، علت مهم احساس انرژی در محیط کار (Sadeghi et al., 2014) و عملکرد مثبت سازمان می‌باشد (Al Halbusi et al., 2020). همچنین بسیاری از مطالعات تجربی نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی با رفتار اخلاقی کارکنان مرتبط است؛ بدین صورت که (Abbaszadeh et al., 2015) در بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار اخلاقی کارکنان بانک ملی مشهد، به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی به صورت مثبت و معنی‌داری بر رفتار اخلاقی تأثیرگذار است. (Al Halbusi et al., 2020) نیز در بررسی موضوع نحوه تأثیر رهبری اخلاقی مدیران عالی/میانی بر رفتار اخلاقی کارکنان سازمان‌های عراق به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی بر رفتار اخلاقی کارکنان دارد.

(Khan et al., 2020) نیز نشان دادند که رهبران اخلاقی در شکل‌گیری هویت اخلاقی کارکنان و همچنین نیت آن‌ها نقش دارند. در همین راستا (Van Gils et al., 2015) در بررسی موضوع رهبری اخلاقی و انحراف سازمانی با توجه به نقش تعدیل‌گر توجه اخلاقی کارکنان به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی ضعیف، منجر به انحراف اخلاقی کارکنانی خواهد شد که از نظر اخلاقی خیلی به رفتار رهبر توجه دارند.

در ادامه باید اشاره کرد که رفتار متعالی سازمان و اعضای سازمان منجر به شکل‌گیری فضیلت سازمانی ادراک‌شده (Perceived Organizational Virtuousness) خواهد شد. فضیلت سازمانی ادراک شده به شایستگی‌های اخلاقی اشاره دارد که از طریق فعالیت‌های انسانی منجر به بهبود اخلاق اجتماعی می‌شود (Hessel, 2013). فضیلت سازمانی ادراک‌شده حسی از خوش‌بینی (Optimism)، اعتماد (Trust)، همدلی (Empathy)، انسجام (Cohesion) و بخشش (Forgiveness) را در بردارد (Cameron et al., 2004) که در قالب خوش‌بینی، اعضا نسبت به مأموریت و هدف سازمان خود

حتی در شرایط سخت اعتماد دارند. اعتماد سازمانی بیانگر یک محیط کاری سرشار از احترام متقابل، ادب و مهربانی است که در آن اعضا احساس می‌کنند می‌توانند به یکدیگر و هم‌چنین مدیریت خود اعتماد کنند. همدلی سازمانی به این واقعیت اشاره دارد که اعضای سازمان واقعاً به فکر رفاه دیگران هستند و اقدامات مراقبتی نسبت به یکدیگر انجام می‌دهند. انسجام سازمانی نشانگر این است که عزت، راستی و صداقت در سازمانی رخ می‌دهد که همیشه با حسن نیت عمل می‌کند و در نهایت، بخشش سازمانی منعکس‌کننده پذیرفتن اشتباهات است و فرصت یادگیری و رشد محسوب می‌شود (Magnier-Watanabe et al., 2017). فضیلت سازمانی نیز از پیامدهای مهم رهبری اخلاقی است (Behzadi et al., 2015)؛ بدین صورت که (Bohrani & Foroutani, 2020) در مطالعات خود نتیجه گرفتند که سبک رهبری اخلاقی با فضیلت سازمانی رابطه معنی‌داری دارد. (Nikpay & Malekyan Mofrad, 2016) و (Nikpay et al., 2016) نیز رابطه فضیلت سازمانی معلمان و رهبری اخلاقی مدیران را در مدارس خرم‌آباد بررسی کردند و نتایج مطالعه آن‌ها نشان داد که بین دو متغیر مذکور رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. (Neubert et al., 2009) نیز در بررسی موضوع اثر فضیلتی رفتار رهبری اخلاقی نشان دادند که مدیران می‌توانند از طریق رهبری اخلاقی بر جو اخلاقی سازمان تأثیر بگذارند که در نهایت، رضایت شغلی و تعهد کارکنان نیز افزایش می‌یابد. در واقع، علاوه بر نقش رهبری اخلاقی در فضیلت سازمانی ادراک‌شده باید گفت که فضیلت سازمانی ادراک‌شده نیز منجر به شکل‌گیری اخلاقیات کارکنان خواهد شد که در این راستا، (Chen and Eweje, 2019) با بررسی موضوع ایجاد روابط بین‌فردی اخلاقی از طریق اعتماد، همدلی و انسانیت به این نتیجه رسیدند که به منظور ایجاد یک الگوی اخلاقی پایدار، اعتماد اساس و بنیاد است. همدلی چنین الگویی را تحریک می‌کند و در نتیجه ایجاد چنین الگوی اخلاقی، مدیران رفتار انسانی از خود بروز خواهند داد. (Lofquist, 2017) هم در بررسی موضوع فضائل و اخلاق بشردوستانه بیان کرد که فضائل اخلاقی بر رشد اخلاقی انسان کمک می‌کند. هم‌چنین مشخص شد که فضیلت باعث می‌شود که افراد به تعالی حرفه‌ای متعهد باشند و رفتار بشردوستانه‌ای از خود بروز دهند. بنابراین هر چه جو سازمان اخلاقی‌تر باشد، فضائل سازمانی بیشتر نمایان شده و توسعه می‌یابند. مشاهده فضیلت در سازمان، احساسی از دل‌بستگی و جاذبه نسبت به ایفاکنندگان رفتارهای بافضیلت ایجاد می‌کند که موجب می‌شود فرد مشاهده‌کننده

بخواهد تا به جمع این افراد پیوسته و اینگونه رفتارها را تجربه کند (Cameron et al., 2004). اما زمانی نگرش یک کارمند نسبت به این فضائل و رفتارهای اخلاقی تغییر می‌یابد که بین او و شغلش در سازمان تناسب برقرار باشد؛ چرا که با قبول سازگاری بین فرد و شغلش، رفتارها و نگرش‌های فردی تحت تأثیر قرار می‌گیرند (Moradi & Hakimi, 2019) و از طرفی دیگر، تناسب فرد-شغل (Person-Job Fit) باعث می‌شود که بین ترجیح، انتخاب، توانایی و مهارت فرد سازگاری وجود داشته باشد که در نتیجه بر عملکرد وی تأثیرگذار خواهد بود تا حدی که فرد، رفتارهای محترمانه‌تری از خود بروز خواهد داد (Udin, 2020) و رفتارهای انحرافی وی کاهش خواهد یافت (MohagheghMontazeri, 2015)؛ در پی آن، چهره عمومی سازمان بهبود می‌یابد و خوشنامی سازمان تقویت می‌شود. سازمان امور مالیاتی، سازمانی است که بر حسب وظیفه و مأموریت در ارتباط مستقیم با بخش زیادی از جامعه می‌باشد که در جایگاه مودی مالیاتی به این سازمان مراجعه می‌کنند. طبیعتاً ارتباط با این حجم از جامعه، نیازمند توجه به استانداردهای اخلاقی خاصی می‌باشد. در نتیجه، عدم توجه به اخلاقیات توسط کارکنان این سازمان می‌تواند بر روند توسعه و رشد نظام مالیاتی در جامعه تأثیر بسزایی بگذارد و عملکرد این نظام را با چالش روبه رو سازد. حتی ماهیت شغل در چنین سازمانی نیز نیازمند هماهنگی و سازگاری فرد با شغلش می‌باشد تا در طی زمان دچار خستگی و فرسودگی نشود و در رعایت استانداردهای اخلاقی شغل در مواجهه با مؤدیان، با ثبات پیش رود. در کل، شفافیت و توجه به اخلاقیات در این سازمان می‌تواند در رفتار مؤدیان نیز تأثیر بگذارد و میزان مالیات‌گریزی و عدم تمکین کافی و مطلوب مؤدیان را کاهش دهد (Vaez et al., 2019). اما با بررسی پیشینه پژوهشی باید اشاره کرد تعداد مطالعاتی که ارتباط بین رهبری اخلاقی، فضیلت سازمانی ادراک شده، تناسب فرد-شغل و رفتار اخلاقی کارکنان را در یک سازمان امور مالیاتی مورد بررسی قرار داده باشند، تقریباً صفر است؛ در نتیجه در پژوهش حاضر به بررسی رابطه رهبری اخلاقی با رفتار اخلاقی کارکنان ادارات امور مالیاتی استان گیلان با توجه به نقش میانجی‌گر فضیلت سازمانی ادراک شده و نقش تعدیل‌گر تناسب فرد-شغل پرداخته شده است تا با کمک این مطالعه در درجه اول بر میزان گستره مطالعات در این راستا افزوده شود و نتایج آن بتواند منبع قابل اتکایی

به منظور بهبود اخلاقیات و فضائل سازمانی در سازمان امور مالیاتی و سازمان‌های مشابه دیگر باشد.

## روش

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر از نظر هدف، یک مطالعه کاربردی می‌باشد و با توجه به روش اجرا، مطالعه توصیفی و از نوع همبستگی است. از آنجا که اداره کل امور مالیاتی استان گیلان شامل مجموعه سازمان‌های امور مالیاتی شهرهای استان می‌باشد؛ بنابراین جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان سازمان‌های امور مالیاتی شهرهای استان گیلان تشکیل می‌دهند که تعداد آن‌ها ۸۶۹ نفر می‌باشند که به دلیل عدم دسترسی به همه اعضای جامعه آماری، ادارات سه شهر رشت، لاهیجان و انزلی با در بر گرفتن اکثریت اعضای جامعه، در نظر گرفته شدند. تعداد نمونه برای حجم جامعه ۸۶۹ نفر بر اساس فرمول کوکران (Cochran Formula) ۲۸۵ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه از جمله جنسیت، وضعیت تأهل و سابقه شغلی بررسی شد و نتایج نشان داد بیشتر افراد نمونه یعنی ۶۸/۸ درصد را زنان و بقیه را گروه مردان تشکیل دادند. بیشتر اعضای نمونه یعنی در حدود ۸۴/۶ درصد متأهل بودند. از نظر سابقه شغلی نیز ۳/۹ درصد دارای سابقه شغلی کمتر از ۱ سال، ۲۰ درصد دارای سابقه شغلی بین ۱ تا ۱۰ سال، ۴۲/۵ درصد دارای سابقه شغلی ۱۱ تا ۲۰ و بقیه دارای سابقه شغلی ۲۱ تا ۳۰ سال بودند.

### ابزار پژوهش

به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه رهبری اخلاقی (Brown et al. (2005) با ۶ سؤال برای فرد اخلاقی و ۴ سؤال برای مدیر اخلاقی، پرسش‌نامه رفتار اخلاقی (Lu & Lin (2014) با ۱۰ سؤال برای رفتار اخلاقی هنجاری و ۶ سؤال برای رفتار اخلاقی حقوقی، پرسش‌نامه فضیلت سازمانی ادراک شده (Cameron et al. (2004) با ۳ سؤال برای هر بعد خوش‌بینی، اعتماد، همدلی، انسجام و بخشش و پرسش‌نامه تناسب فرد-شغل (Saks & Ashforth (1997) با ۴ سؤال استفاده شد. هم‌چنین باید اشاره کرد پرسش‌نامه‌های رهبری اخلاقی، رفتار اخلاقی و فضیلت سازمانی ادراک‌شده با مقیاس کاملاً



مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) و پرسش‌نامه تناسب فرد-شغل با مقیاس هرگز (۱) تا کاملاً (۵) به منظور پاسخگویی طیف‌بندی شدند.

همان‌طور که اشاره شد از پرسش‌نامه‌های استاندارد به منظور جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است و طبیعتاً از روایی و پایایی لازم برخوردار هستند. اما به منظور اطمینان بیشتر، روایی محتوایی و صوری پرسش‌نامه‌ها توسط اساتید تأیید شد. پایایی پرسش‌نامه‌ها با معیار ضرایب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت. معیارهای آلفای کرونباخ در جدول ۱ گزارش شده است.

**Table 1. Cronbach's Alpha**

| Variables                             | Cronbach's Alpha |
|---------------------------------------|------------------|
| Ethical Leadership                    | 0.74             |
| Ethical Person                        | 0.79             |
| Ethical Manager                       | 0.60             |
| Ethical Behavior                      | 0.90             |
| Normative Ethical Behavior            | 0.84             |
| Juridical Ethical Behavior            | 0.88             |
| Perceived Organizational Virtuousness | 0.91             |
| Optimism                              | 0.66             |
| Trust                                 | 0.82             |
| Empathy                               | 0.64             |
| Cohesion                              | 0.85             |
| Forgiveness                           | 0.62             |
| Person-Job Fit                        | 0.84             |

با توجه به جدول ۱، آلفای کرونباخ همه متغیرها و اکثر ابعاد بالای ۰/۷ می‌باشد؛ البته ابعاد مدیر اخلاقی، خوش‌بینی، همدلی و بخشش دارای آلفای کرونباخ کمتر از ۰/۷ می‌باشند که بر اساس ادعای Moss et al. (1998) در مورد متغیرهایی با تعداد سؤالات اندک، مقدار ۰/۶ به عنوان سر حد قبول ضریب آلفای کرونباخ می‌باشد.

در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها ابتدا از روش‌های آمار توصیفی مانند میانگین و انحراف معیار و برای بررسی دو مدل جداگانه از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی همزمان استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS-24 انجام گرفته است.

## یافته‌ها

جدول ۲ میانگین انحراف معیار و ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.

**Table 2. Mean, standard deviation and correlation coefficients between research variables**

| Variables         | Mean | SD   | Etethicalbehavi | Ethicalleadership | Virtue | Personjobfit |
|-------------------|------|------|-----------------|-------------------|--------|--------------|
| Etethicalbehavi   | 3.8  | 0.59 | -               |                   |        |              |
| Ethicalleadership | 3.4  | 0.63 | 0.40*           | -                 |        |              |
| Virtue            | 3.5  | 0.62 | 0.59*           | 0.53*             | -      |              |
| Personjobfit      | 3.9  | 0.87 | 0.21*           | 0.17*             | 0.26*  | -            |

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود میانگین و انحراف معیار متغیرهای رفتار اخلاقی ۳/۸ و ۰/۵۹، رهبری اخلاقی، ۳/۴ و ۰/۶۳، فضیلت سازمانی ۳/۵ و ۰/۶۲، تناسب فرد-شغل ۳/۹ و ۰/۸۷ می‌باشد. بین متغیرهای رهبری اخلاقی و رفتار اخلاقی ضریب همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۰/۴)، هم‌چنین رابطه مثبت و معنی‌داری بین متغیرهای رفتار اخلاقی و فضیلت سازمانی ادراک‌شده ۰/۵۹ و تناسب فرد-شغل (۰/۲۱) وجود دارد.

هم‌چنین در جدول ۳ نقش میانجی‌گری فضیلت سازمانی ادراک‌شده در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار اخلاقی به روش رگرسیون سلسله‌مراتبی هم‌زمان قابل مشاهده است.

**Table 3. The role of perceived organizational virtue on the relationship between ethical headership and ethical behavior**

| Hierarchical regression steps | Independent variable | Dependent variable | $\beta$ | SE    | T    | P     | R    | F    | Significance level |
|-------------------------------|----------------------|--------------------|---------|-------|------|-------|------|------|--------------------|
| The first stage               | Ethicalleadership    | Ethical behavior   | 0.405   | 0.059 | 7.44 | 0.001 | 0.16 | 55.4 | 0.001              |
| The second stage              | Ethicalleadership    |                    | 0.129   | 0.067 | 2.07 | 0.039 | 0.29 | 60.4 | 0.001              |
|                               | Virtue               |                    | 0.46    | 0.06  | 7.4  | 0.01  |      |      |                    |

در مرحله اول مقدار ضریب رهبری اخلاقی بر رفتار اخلاقی مورد بررسی قرار گرفت که ضریب

به دست آمده مثبت و معنی دار است ( $\beta = 0/40$  و  $p < 0/01$ ). این یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی پیش‌بینی‌کننده مثبت رفتار اخلاقی است و ضریب تعیین مدل نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی ۱۶ درصد رفتار اخلاقی را پیش‌بینی می‌نماید ( $R = 0/16$ ). نتایج مرحله اول تأیید می‌کند که بین متغیر مستقل و متغیر وابسته رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

برای کنترل نقش میانجی‌گر فضیلت سازمانی ادراک‌شده از رگرسیون سلسله مراتبی همزمان استفاده شد. در این مرحله توان پیش‌بینی متغیر رهبری اخلاقی نسبت به مرحله‌ای که به تنهایی وارد مدل رگرسیون شد تا حدودی کاهش یافت اما هنوز مقدار معنی‌دار است (از  $\beta = 0/4$  در مرحله اول به  $\beta = 0/129$  در مرحله دوم). بنابراین نقش میانجی متغیر فضیلت سازمانی ادراک‌شده تأیید می‌گردد و نتایج نشان‌دهنده میانجی‌گری جزئی فضیلت سازمانی ادراک‌شده در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار اخلاقی می‌باشد.

جهت بررسی نقش تعدیل‌گر تناسب فرد-شغل در رابطه بین فضیلت سازمانی و رفتار اخلاقی از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شد نتایج این آزمون در جدول ۴ قابل مشاهده است.

**Table 4. The role of person-job fit on the relationship between perceived organizational virtue and ethical behavior**

| Hierarchical regression steps | Independent variable  | Dependent variable | $\beta$ | SE   | T      | P     | R changes | F change | Significance level |
|-------------------------------|-----------------------|--------------------|---------|------|--------|-------|-----------|----------|--------------------|
| The first stage               | Virtue                | Ethical behavior   | 0.528   | 0.05 | 12.56  | 0.001 | 0.286     | 57.7     | 0.03               |
|                               | Personjobfit          |                    | 0.038   | 0.03 | 11.795 | 0.001 |           |          |                    |
| The second stage              | Virtue                | Ethical behavior   | 0.45    | 0.24 | 1.95   | 0.05  | 0.283     | 38.4     | 0.001              |
|                               | Personjobfit          |                    | -0.04   | 0.21 | -0.16  | 0.87  |           |          |                    |
|                               | Virtue × Personjobfit |                    | 0.123   | 0.05 | 0.295  | 0.76  |           |          |                    |

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود ضریب رگرسیون تعامل فضیلت سازمانی ادراک‌شده و تناسب فرد-شغل ( $VIRTUE \times PERSONJOBFIT$ ) معنی‌دار نشد. به عبارت

دیگر نقش تعدیلگر تناسب فرد-شغل بر رابطه بین فضیلت سازمانی ادراک‌شده و رفتار اخلاقی تأیید نشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

اخلاقیات موضوعی است که نقش آن هرگز در زندگی فردی و اجتماعی افراد فراموش نشده و نخواهد شد. محققان در مورد نقش اخلاقیات و رعایت شدن آن در تمام شئون سازمان توافق دارند. رفتار اخلاقی تأثیر بسیار زیادی روی نتایج و خروجی‌های یک سازمان دارد (SaghebEsmacelpour et al., 2019). در واقع، رفتار اخلاقی هر حرفه، بیانگر اصول و ارزش‌های پایدار اعضای سازمان در ارتباط با جامعه و گروه‌های ذینفع می‌باشد؛ در این بین، سازمان امور مالیاتی نیز به دلیل اهمیت مباحث مالی و اقتصادی در هر جامعه‌ای، نقش بسیار کلیدی دارد که در نتیجه نمادینه شدن اخلاقیات در بطن سازمان توسط کارکنان می‌تواند آثار مثبتی هم بر سازمان و هم بر جامعه و ذینفعان بر جای گذارد. بنابر اهمیت مباحث اخلاقی در سازمان امور مالیاتی، پژوهش حاضر به بررسی این مسئله در قالب موضوع تأثیر رهبری اخلاقی و فضیلت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار اخلاقی کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر تناسب فرد-شغل در اداره امور مالیاتی استان گیلان پرداخت. نتایج پژوهش در مورد رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار اخلاقی با ضریب  $0/4$  نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنی‌دار بین رهبری اخلاقی و رفتار اخلاقی کارکنان اداره امور مالیاتی استان گیلان است. به عبارت دیگر با افزایش رهبری اخلاقی رفتار اخلاقی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت. که نتیجه این فرضیه با نتایج مطالعات هم‌چنین (Khan et al. (2020)، Abbaszadeh et al. (2015)، Al Halbusi et al. (2020) و Van Gils et al. (2015) همسو می‌باشد. نقش دارد.

هم‌چنین نتایج، رابطه مثبت و معنی‌داری را بین رهبری اخلاقی و فضیلت و سازمانی ادراک‌شده نشان داد. در مورد نقش میانجی متغیر فضیلت سازمانی ادراک‌شده نیز با توجه به یافته‌های تحقیق ضریب متغیر رهبری اخلاقی با ورود متغیر فضیلت سازمانی ادراک‌شده کاهش یافته که نشان‌دهنده تأیید نقش میانجی‌گر این متغیر در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار اخلاقی می‌باشد. این نتایج با نتایج مطالعات (Bohrani & Foroutani (2020)، Nikpay & MalekyanMofrad (2016)،

(2016) Nikpay et al.، (2015) Behzadi et al. و (2009) Neubert et al. همسو می‌باشد. بنابر نتیجه این فرضیه باید عنوان کرد که رهبری اخلاقی علاوه بر این که بر رفتار اخلاقی کارکنان تأثیر می‌گذارد، فضیلت سازمانی ادراک‌شده را نیز در سازمان بهبود می‌بخشد. در واقع، چه کسی بهتر از مدیران که در سازمان الگو می‌باشند و طبیعتاً اخلاقیات آن‌ها به تکامل فضیلت سازمان خود و کارکنان سازمان کمک می‌کند. تأیید تأثیر فضیلت سازمانی ادراک‌شده بر رفتار اخلاقی کارکنان با نتایج مطالعات (2019) Chen & Eweje و (2017) Lofquist همسو می‌باشد. این فرضیه نمایانگر این است که اهمیت فضائل سازمانی آنقدر بالاست که منجر به رفتار اخلاقی کارکنان خواهد شد. بنابراین می‌توان ادعا کرد هم فضیلت سازمانی و هم رهبری اخلاقی در سازمان‌های مهمی همانند سازمان مالیاتی به دلیل نقش کلیدی اقتصادی این سازمان بهتر است در کنار هم قرار گیرند. هم‌چنین باید یادآور شد که در کل ادراک کارکنان از ابعاد خوش‌بینی، اعتماد، همدلی، انسجام و بخشش فضیلت سازمانی ناشی از بروز اخلاقیات رهبران می‌باشد.

در مورد نقش تعدیل‌گر تناسب فرد-شغل در رابطه بین فضیلت سازمانی ادراک‌شده و رفتار اخلاقی کارکنان اداره امور مالیاتی استان گیلان با توجه به ضریب متغیر تعامل فضیلت سازمانی ادراک‌شده و رهبری اخلاقی کارکنان مورد تأیید قرار نگرفت. قبل از بحث در مورد این فرضیه باید اشاره کرد که وجود مطالعات در راستای این فرضیه بسیار محدود بود اما چند مورد از مطالعات همانند (2019) Moradi & Hakimi و (2015) Mohaghegh Montazeri به رابطه تناسب فرد-شغل و رفتارهای انحرافی کارکنان پرداخته بودند که نتایج پژوهش‌های مذکور نشان داد که افزایش تناسب فرد-شغل منجر به کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان خواهد شد. البته در مورد تناسب فرد با شغل به این نکته باید اشاره کرد که برای تحقق نتایج مثبت این متغیر در سازمان، باید بین منابع شغلی و نیازهای فرد تعادل وجود داشته باشد و اگر منابع بیشتر از نیازها یا کمتر از آن باشد، ممکن است نتایج مناسبی برای سازمان به ارمغان نیاورد. در نهایت این که رد فرضیه چهارم، جای تعجب ندارد؛ چرا که مرور پیشینه هم نمایانگر این بود که جایگاه تناسب فرد-شغل در مدل‌های مشابه مدل پژوهش حاضر، ضعیف می‌باشد. البته محقق بر اساس محدود مطالعات مذکور، فرض کرد که شاید تناسب فرد با شغل به نوعی در رابطه فضیلت سازمانی ادراک‌شده و رفتار اخلاقی کارکنان، نقش تعدیل‌گر داشته باشد و نمی‌توان صرفاً بر اساس رد

نتیجه، طرح فرضیه را اشتباه تلقی کرد. چون ممکن است دلایل متعددی از جمله نوع پرسش‌نامه، قرار گرفتن سؤالات متغیر تناسب فرد-شغل در انتهای لیست سؤالات و کم‌حوصلگی نمونه در پاسخگویی به سؤالات آخر، سازمان مورد مطالعه منجر به رد این فرضیه شده باشد. حتی باید مطالعات بیشتری صورت گیرد تا دلایل رد این فرضیه مورد ارزیابی دقیق قرار گیرد. در کل، فضیلت سازمانی ادراک‌شده بدون نقش تعدیل‌گر تناسب فرد-شغل می‌تواند بر رفتار اخلاقی کارکنان سازمان امور مالیاتی گیلان تأثیر بگذارد.

نتایج همه فرضیه‌های پژوهش نشان می‌دهد که در سازمان مهمی مثل امور مالیاتی، نقش اخلاقیات بسیار حائز اهمیت است و مدیران در ایجاد فضا و جو اخلاقی سازمان نقش مهمی دارند؛ بنابراین بهتر است مدیران سازمان قبل از ورود به سمت مدیریتی، از نظر معیارهای اخلاقی ارزیابی شوند. هم‌چنین ارزیابی رفتار اخلاقی کارکنان و فضائل اخلاقی یک سازمان در کنار رفتار اخلاقی مدیران صورت گیرد؛ چرا که مدیران الگوی اخلاقی در سازمان‌ها می‌باشند. در کنار ارزیابی رهبری اخلاقی و رفتار اخلاقی سازمان، سطح خوش‌بینی، اعتماد، همدلی، انسجام و بخشش کارکنان نیز مورد بررسی قرار گیرد تا نقاط ضعف بهبود یابند. در راستای نقش تعدیل‌گر تناسب فرد-شغل در رابطه بین فضیلت سازمانی ادراک‌شده و رفتار اخلاقی کارکنان تلاش شود تا مبحث اخلاقیات در همه جنبه‌های یک سازمان حتی جنبه شغلی نیز لحاظ شود تا تناسب فرد با شغل نیز انگیزه‌ای برای نمایش رفتار اخلاقی فرد باشد. درنهایت تلاش شود تا نتایج مدل مفهومی پژوهش در جامعه آماری و سازمان‌های مشابه آن اجرایی و عملیاتی گردد؛ چرا که ارزش‌های اخلاقی سازمان امور مالیاتی، فرهنگ سازمانی و فرهنگ مالیاتی یک جامعه را نشان می‌دهد و همان‌طور که در بحث نتایج فرضیه‌ها اشاره شد، سازمان، رهبر و کارکنان مالیاتی اخلاق‌مدار، مودیان مالیاتی و ذی‌نفعان اخلاق‌مداری را در این حوزه پرورش می‌دهند که در نهایت، میزان جرم‌های مالیاتی از جمله فرار مالیاتی، اخاذی در ارتباط با این سازمان در جامعه کاهش پیدا خواهد کرد. تحقیق حاضر با محدودیت‌های چون؛ عدم دسترسی حضوری به نمونه آماری به دلیل رعایت مسائل بهداشتی ناشی از اوج چهارم کرونا، طولانی شدن فرایند دسترسی به اطلاعات تماس نمونه آماری جهت ارسال لینک پرسش‌نامه آنلاین و محدودیت ابزار

گردآوری داده‌ها مواجهه بوده است که پیشنهاد می‌شود که از روش‌های دیگر گردآوری داده‌ها غیر از پرسش‌نامه استفاده شود.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان برخود لازم می‌دانند تا از کلیه کارکنان شرکت‌کننده در ادارات امور مالیاتی شهرهای رشت، لاهیجان و انزلی تشکر و قدردانی نمایند.

### تضاد منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

## References

- Abbaszadeh, M. R., Salehi, M., & Behmanesh, M. R. (2015). The effect of mediator variable (ethical atmosphere) on the relationship between ethical leadership and innovation and ethical behavior of Mashhad Bank Melli employees. *Ethical Research*, 6, 27-47. (Persian)
- 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.
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., Ramayah, T., Aldieri, L., & Vinci, C. P. (2020). Linking ethical leadership and ethical climate to employees' ethical behavior: The moderating role of person-organization fit. *Personnel Review Personnel Review*, In Press..
- Attarzadeh, R., & Sattari, S. (2018). Investigation of the relationship between professional ethics components and job burnout. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 5(1), 65-84.(Persian)
- Bhezadi, L., Nami, A. Z., & Bashlide, K. (2015). Relationship between conscientiousness, ethical climate and ethical leadership and organizational virtuousness. *Ethics Sci Technol*, 10(1), 63-73. (Persian)

- Bohrani, A., & Foroutani, Z. (2020). Prediction of organizational virtue based on moral leadership and spiritual intelligence. *Islam & Management*, In Press. (Persian)
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American behavioral scientist*, 47(6), 766-790.
- Chen, M. S., & Eweje, G. (2019). Establishing ethical Guanxi (interpersonal relationships) through confucian virtues of Xinyong (trust), Lijie (empathy) and Ren (humanity). *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20, 1-15.
- Escobar, A. (2011). Sustainability: Design for the pluriverse. *Development*, 54(2), 137-140.
- Hessel, I. L. D. (2013). *Developing a virtuous aspect of leadership: A case study of the virtues project's approach to leadership development*. Master's thesis, University of Oslo, Norway.
- Khan, M. W. J., Ismail, A., Ahmed, Z., & Ali, I. (2020). Ethical Leadership and Whistle-blowing Intentions: Mediating Role of Moral Identity. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 6(4), 1021-1032.
- Löfqvist, L. (2017). Virtues and humanitarian ethics. *Disasters*, 41(1), 41-54.
- Lu, C. S., & Lin, C. C. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209-223.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: Does happiness matter?. *International Journal of Organizational Analysis*, 4, 628-646.
- MohagheghMontazeri, N. (2015). *The effect of emotional burnout and job fit with the individual on the deviant behavior of the organization*. Masrter Thesis, AllamehTabataba'i University, Tehran. (Persian)



- Moradi, H., & Sadeghi, G. (2020). The relationship between ethical behavior and organizational success. *New Achievements in Humanities Studies*, 22, 1-5. (Persian)
- Moradi, M., & Hakimi, E. (2019). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behaviors: Mediator Role of Person-Organization Fit and Person-Job Fit. *Public Administration Perspectives*, 9(2), 67-85. (Persian)
- Moss, E., Rousseau, D., Parent, S., St-Laurent, D., & Saintonge, J. (1998). Correlates of attachment at school age: Maternal reported stress, mother-child interaction, and behavior problems. *Child development*, 69(5), 1390-1405.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of business ethics*, 90(2), 157-170.
- Nikpay, E., Sattar, A. & Malekyan Mofrad, M. (2016). A study of the effect of managers' ethical leadership style on teachers' social capital with mediation of organizational virtuousness in Khorramabad Primary Schools. *Managing Education in Organizations*, 5(1), 131-162. (Persian)
- Nikpay, I., & Malekyan Mofrad, M. (2016). Investigating the Impact of Principals' Ethical Leadership Style on Teachers' Organizational Virtuousness with Mediation of Organizational Commitment and Organizational Trust in Khorramabad Primary Schools. *Journal of School Administration*, 4(1), 107-129. (Persian)
- Pio, R. J., & Lengkong, F. D. J. (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development*, 3, 293-305.
- Sadeghi, A., Daei Jafari, M. R., Rashidi, M., & Ali Ghasemi, M. (2014). The Relationship of Ethical Leadership, Happiness at Work and Sense of Energy with Organizational Citizenship Behaviors. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 1(2), 39-54. (Persian)
- Sagheb Esmaelpour, M., Abdi, K., Hosseini, M. A., & Biglarian, A. (2019). The relationship of work ethics with job Performance of the administrative and medical Staff of the University of Social Welfare and Rehabilitation Sciences and its Affiliated Centers in 2017. *Rehabilitation*, 20(1), 52-63. (Persian)

- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel psychology*, 50(2), 395-426.
- Salehnia, M. (2012). The effect of ethical leadership on organization ethical climate. *Ethics in science and Technology*, 7(2), 89-101. (Persian)
- Trevino, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un) ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660.
- Udin, U. (2020). Mediating role of employee engagement in the relationship between po-fit, pj-fit, and employee performance: A conceptual perspective for future research agenda. *Journal of Research and Opinion*, 7(1), 2617-2622.
- Vaezi, S. K., Afri, A., Nargesian, A., & Shams, A. (2019). Designing of a model evaluating performance for Iranian national tax system with an approach to respect of ethical principles. *Public Administration Perspaective*, 10(2), 121-158. (Persian)
- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 190-203.
- Zhang, Z. (2011). On moral hazard of construction project visual organization. *Procedia Engineering*, 12, 156-162.