

## بررسی رابطه بین سبک های رهبری اخلاقی مدیران با عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان با تحصیلات و وضعیت استخدامی مختلف دانشگاه شیراز

محسن خادمی<sup>۱</sup>، عصمت برزگر<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.  
<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.

نام نویسنده مسئول:

عصمت برزگر

### چکیده

هدف اصلی از انجام این تحقیق بررسی رابطه بین سبک های رهبری اخلاقی مدیران با عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه شیراز می باشد. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارمندان مدیریت دانشگاه شیراز و دانشکده های وابسته (۱۰۴۴ نفر) می باشد که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی بر اساس جنسیت تعداد ۲۸۰ نفر کارمند انتخاب شدند. برای سنجش سبک های رهبری اخلاقی مدیران از مقیاس محقق ساخته رهبری اخلاقی که مبتنی بر مدل رهبری اخلاقی جانسون (۲۰۰۵) و شامل ۵۲ گویه می باشد و برای سنجش عدالت سازمانی از مقیاس عدالت سازمانی مورمان و نیهوف (۱۹۹۳) استفاده شده است. پس از محاسبه روایی و پایایی، پرسشنامه ها بین افراد نمونه توزیع گردید و داده های گردآوری شده با استفاده از روش های آماری تحلیل رگرسیون چند متغیره با استفاده از نرم افزارهای *Sps17* و *lisrel 8.54* مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته های تحقیق نشان داد که: ۱- از دیدگاه کارمندان با تحصیلات بالا، سبک الهام بخشی و تسهیل گری قوی ترین پیش بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی می باشد و از دیدگاه کارمندان با تحصیلات پایین، سبک متقاعدسازی قوی ترین پیش بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی می باشد. ۲- از دیدگاه کارمندان رسمی و پیمانی، سبک تسهیل گر و الهام بخش و از دیدگاه کارمندان قراردادی، سبک متقاعد سازی قوی ترین پیش بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی می باشد.

**واژگان کلیدی:** رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی، مدیران، کارمندان دانشگاه شیراز.

## مقدمه

رعایت و حفظ ارزشهای اخلاقی و رهبری آن، یکی از مهمترین پدیده‌های است که امروزه در بیشتر سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی مورد توجه قرار می‌گیرد (سر جیوانی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). در سازمان‌های آموزشی، رهبری اخلاقی مدیران اثرات بسیاری بر نگرش کارکنان در سازمان دارد (اوگورلو، آستونر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). از این رو این مؤسسات می‌کوشند با به کارگیری اصول رهبری اخلاقی (براون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶) تمام مولفه‌ها و مصادیق آن را که از جمله آن می‌توان به عدالت سازمانی اشاره کرد در سازمان خود پیاده سازند (مندونکا و ارونسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱).

با توجه به نقش محوری و کلیدی رهبران در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف تعیین شده و استمرار بقای سازمانی (استارات<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴) لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی با رهبران به منظور تحقق این مهم اجتناب ناپذیر است (یوکل<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). از این رو، رهبران می‌کوشند تا با اتخاذ سبک‌های مختلف رهبری متناسب با فرهنگ، درجه بلوغ و بالندگی سازمان‌ها زمینه رشد و توسعه فردی، گروهی و سازمانی را فراهم سازند (کانیونگو و مندونکا<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶). تلاش رهبران برای ایجاد وفات و تفاهم سازمانی و پیشگامی آنان در مسیر رشد و توسعه، زمینه بروز مفهوم "رهبری اخلاقی"<sup>۸</sup> شده است (یوکل، ۲۰۰۶). می‌توان چنین نتیجه گرفت که رهبری اخلاقی مدیران پیش نیاز رهبری اثربخش و رهبری اثربخش پیش نیاز اثربخشی سازمان است.

یکی از مهم‌ترین، گران‌ترین و باارزش‌ترین عناصر و منابع سازمانی، نیروی انسانی است که در میان دیگر عوامل به عنوان حیاتی‌ترین عنصر استراتژیک و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثر بخشی و کارایی سازمان محسوب شده (نابات چی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۷) و همچنین نقشی اساسی در رشد، پویندگی و بالندگی، یا شکست و نابودی سازمان‌ها ایفا می‌کند (عبداللهی، ۱۳۸۴). رعایت انصاف، منصفانه برخورد کردن، اقدامات صادقانه و رعایت استحقاق‌ها به عنوان هسته اصلی عدالت سازمانی (گرین برگ<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۰)، خواسته یا توفعی است که همه کارکنانی که وقت و انرژی خود را در سازمان صرف می‌کنند، از آن انتظار دارند (گرین برگ، ۱۹۸۳). در سایه رهبری اخلاقی حاکم بر سازمان، عدالت<sup>۱۱</sup> که یکی از مولفه‌های اصلی تشکیل دهنده یک سازمان آموزشی اخلاقی است (سیادت، اصفهانی، اله یاری، ۱۳۸۹)، در مؤسسات آموزش عالی پیاده می‌شود.

عدالت و انصاف به عنوان یک ارزش اساسی (آمبروز<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۰) در سازمان‌ها نیز مفهوم یافته و از جمله متغیرهایی است که چیزی بیش از چهاردهه توجهات پژوهشی اندیشمندان را به خود جلب نموده است (کوهن، کرش، اسپکتور<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۱) و اکنون موضوع غالب و در خور توجه در عرصه زندگی سازمانی است. گواه این مدعی صحبت‌ها، مذاکرات و پرسش‌های کارکنان در خصوص مناسب بودن ستاده‌ها و دریافتی‌هایشان و همچنین صحیح و منصفانه بودن رویه‌های تصمیم‌گیری‌های رهبران، جهت حصول به این ستاده‌ها در سطح سازمان است (نابات چی، ۲۰۰۷).

<sup>۱</sup> Sergiovanni<sup>۲</sup> Ugurlu&Ustuner<sup>۳</sup> Brown<sup>۴</sup> Mendonca & Aronson<sup>۵</sup> Starrat<sup>۶</sup> Yukl<sup>۷</sup> Kanyongo & Mendonca<sup>۸</sup> Ethical Leadership<sup>۹</sup> Nabatchi<sup>۱۰</sup> Greenberg<sup>۱۱</sup> Justice<sup>۱۲</sup> Ambrose<sup>۱۳</sup> Cohen, Charash & Spector

رهبری اخلاقی مدیران و عدالت سازمانی دو موضوع کاملاً درهم تنیده اند، تا آن جاکه عدالت و مباحث مربوط به آن، به عنوان یکی از چهار منبع هنجاری ضروری رهبری اخلاقی، در کنار جهت گیری انسانی، مسئولیت و پایداری در برابر مشکلات و جهت گیری اعتدال قرار می گیرد (ایسنبس<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۲).

بدین منظور، محقق بر آن است تا بررسی کند که آیا رهبری اخلاقی مدیران دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی در نهایت منجر به پیاده شدن عدالت در این موسسات می گردد؟

### رهبری اخلاقی در سازمان های آموزشی

تمام سازمان ها، مستقیم و غیر مستقیم از رفتار اخلاقی سود می برند. بنابراین باید تلاش کنند تا با ضابطه مند کردن رفتار، ارزش ها و باورهای مسلط اجتماعی و اخلاقی را در محیط سازمان گسترش داده، در اتخاذ تصمیم های اخلاقی، استانداردها و ضوابط اخلاقی را رعایت کنند. از جمله منافع که با اخلاقی تر کردن رفتار در سازمان عاید می شود، افزایش انگیزه کاری، رضایت شغلی و سازمانی، حسن شهرت و اعتبار، رضایت مشتری و کاهش تخلفات اداری است. مشخص کردن اصول و موازین اخلاقی و رفتار بر اساس آن ها به طور دقیق از طرف مدیر، اسباب تعریف ارزش هایی چون آزادی، استقلال، تعاون، حمایت، مسئولیت اجتماعی، پاسخگو بودن، رفتار منصفانه، تعهد، خود کنترلی و کیفیت را فراهم می سازد و تصمیم گیری مبتنی بر آن ها را بسیار سهل و آسان می کند. یکی از نظریه های اثربخش در مورد سازمان های آموزشی در نظر گرفتن این سازمان ها به عنوان یک جامعه اخلاقی است. این نگرش موجب ایجاد ارتباط اخلاقی میان مدیریت، کارکنان، مدرسان و فراگیران شده و به آن ها کمک می کند تا به خود رهبری برسند (سرجیوانی، ۲۰۰۴).

وظیفه سازمان های آموزشی نه تنها آراستن فراگیران به زیور دانش و مهارت هاست، بلکه رسالت شخصیت سازی و القای تقوی در آن ها را نیز بر عهده دارد. کیوبن (۱۹۸۸)، در این رابطه چنین عنوان می کند: "پندارها و تصورات فنی و اخلاقی در امر آموزش و مدیریت دخیل هستند. پندار فنی شامل ارزش هایی است که به افزایش کارایی، منظم بودن و بهره وری بها می دهد، در حالی که پندار اخلاقی ضمن این که این ارزش ها را نادیده نمی گیرد، به ارزش هایی بها می دهد که به شکل گیری شخصیت، شکل دادن نگرش ها و به بار آوردن فرد اندیشمند و با فضیلت ختم می شود. پندارهای فنی و اخلاقی در مدیریت سازمان های آموزشی در عمل قابل تفکیک نیستند. هر گونه تصمیم فنی دارای مفاهیم ضمنی اخلاقی نیز هست."

حمایت، عدالت، نقد و صداقت مؤلفه های تشکیل دهنده یک سازمان آموزشی اخلاقی هستند. حمایت شامل الگوبودن، گفتگو، عمل و تایید نمودن می گردد. حمایت، روابط و مسئولیت های رهبران را در بر می گیرد. حمایت اخلاقی فراگیران را توانمند می سازد تا در تصمیم گیری ها مشارکت نمایند. عدالت بر فرصت های برابر در روابط فردی و گروهی تاکید می نماید. عدالت، حمایت از مدرسان است که برای رسیدن به شرایط یادگیری بهینه، صورت می گیرد. ایجاد امنیت عاطفی و محیط اجتماعی، عدالت را در سازمان های آموزشی به وجود می آورند.

نقد مبتنی بر نظریه انتقادی است و به افراد کمک می کند که سوالات چالش برانگیزی را مطرح کنند. این مؤلفه زمینه گفتگوی بین افراد را در سازمان فراهم می کند (استارات<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۴).

مدرسان با موضوعات علمی صادقانه برخورد می کنند و بر این موضوع تاکید دارند که دانش، تعامل بین هوش فراگیران و مطالب کشف شده در جهان طبیعی، اجتماعی و فرهنگی است. روابط بین افراد نیز مستلزم احترام به دیگران و مشارکت آنان در مسائل است. هدفمند بودن دانش، مستلزم احترام، حساسیت و یکپارچگی و انسجام است. آموزش و آگاه کردن یک عمل اخلاقی است که نیازمند دقیق بودن مطالب و انسجام بین آن هاست (استارات، ۲۰۰۴).

مدیران سازمان های آموزشی باید مطابق با اخلاق سازمانی فکر کرده و کار کنند. و به این بیندیشند که چگونه می توان شرایط اخلاقی را در سازمان خود برقرار کرد. اما اخلاقیات را نمی توان به صورت مستقیم مدیریت کرد، برای مثال رفتار مدیر سازمان بر کارکنان و محیط کار به شدت تاثیر می گذارد و حتی هدایت کننده رفتار آنان است. بنابراین می توان از قواعد اخلاقی

<sup>۱۴</sup> Eisenbeiss

<sup>۱۵</sup>Starrat

در سازمان آموزشی استفاده کرد که منعکس کننده ارزش های حاکم بر سازمان است و در زمینه ارزش های دینفعان و جامعه ای که آن سازمان در آن فعالیت می کند، تعیین می گردد. هر سازمان آموزشی از افرادی تشکیل شده که خدمت رسانی به سایر افراد را بر عهده دارد و اخلاق جزء کلیدی در ایجاد روابط انسانی است. بنابراین با بنا نهادن ارزش ها و قواعد واضح کاری، هر تصمیمی که در داخل سازمان گرفته شود، می تواند در راستای اهداف استراتژیک آن باشد (رمزدن، ۱۳۸۰).

### روش پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی مدیران با عدالت سازمانی از دیدگاه کارکنان دانشگاه شیراز پرداخته است، از نظر طرح، جزء طرح های کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی می باشد. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارمندان مدیریت دانشگاه شیراز و دانشکده های وابسته (۱۰۴۴ نفر) می باشد که در دانشکده های علوم تربیتی و روان شناسی، حقوق و علوم سیاسی، ادبیات و علوم انسانی، اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشکده های علوم پایه، مهندسی، کشاورزی، هنر و معماری و امور دانشجویی مشغول به کار می باشند. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نسبی و بر اساس جنسیت، ۲۸۰ نفر از کارمندان انتخاب شدند. از این تعداد ۱۵۰ نفر کارمند زن و ۱۳۰ نفر کارمند مرد است.

### توزیع فراوانی و درصد بر حسب سابقه خدمت به تفکیک جنسیت

مردان		زنان		سابقه خدمت
درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	
۲۷/۷	۳۶	۳۸	۵۷	کمتر از ۱۰ سال
۴۸/۵	۶۳	۴۲/۷	۶۴	۱۰-۲۰ سال
۲۳/۸	۳۱	۱۹/۳	۲۹	۲۱-۳۰ سال
۱۰۰	۱۳۰	۱۰۰	۱۵۰	کل

### ابزار پژوهش

#### الف) رهبری اخلاقی

در این پژوهش از مقیاس محقق ساخته رهبری اخلاقی استفاده شده است. این مقیاس مبتنی بر مدل رهبری اخلاقی جانسون<sup>۱۶</sup> (۲۰۰۵) و شامل ۵۲ گویه می باشد، که به صورت طیف لیکرت پنج گزینه ای از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) درجه بندی شده است. مقیاس رهبری اخلاقی دارای چهار بعد الهام بخش؛ تسهیل گر؛ متقاعد ساز و اعمال زورمی باشد. جهت سنجش روایی ابزار مذکور از تحلیل عامل و برای محاسبه پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شده است. این مقیاس توسط کارمندان دانشگاه شیراز تکمیل گردید.

#### ب) مقیاس عدالت سازمانی

در این پژوهش از مقیاس عدالت سازمانی مورمان و نیهوف<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۳) استفاده شده است. این مقیاس مبتنی بر سه بعد عدالت توزیعی، تعاملی و رویه ای و شامل ۲۰ گویه می باشد، که به صورت طیف لیکرت پنج گزینه ای از کاملاً موافقم (۵) تا کاملاً مخالفم (۱) درجه بندی شده است. جهت سنجش روایی ابزار مذکور، با استفاده از روش تحلیل گویه، ضریب همبستگی بین گویه ها با نمره کل محاسبه گردید و برای محاسبه پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شده است. این مقیاس توسط کارمندان دانشگاه شیراز تکمیل گردید.

<sup>۱۶</sup>Johnson

<sup>۱۷</sup>Moorman & Niehoff

## روایی و پایایی ابزار

به منظور بررسی روایی سازه ای مقیاس محقق ساخته رهبری اخلاقی از روش تحلیل عاملی استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی به روش مؤلفه های اصلی با چرخش واریماکس وجود چهار عامل در گویه ها را تأیید نمود. مقدار ضریب kmo برای تعیین کفایت تعداد نمونه ها ۰/۸۱ و ضریب آزمون خی بارتلت نیز برابر ۳۴۸۶ بود که در درجه آزادی ۱۳۲۶ در سطح ۰/۰۰۰۱ معنادار به دست آمده است و حاکی از کفایت نمونه گیری و ماتریس همبستگی گویه ها برای انجام تحلیل عاملی بود. آزمون تحلیل اکتشافی نشان داد که ۵۲ گویه مورد نظر در ۴ عامل قرار می گیرند.

در پژوهش حاضر به منظور سنجش روایی محتوایی مقیاس عدالت سازمانی با استفاده از روش تحلیل گویه، ضریب همبستگی سؤال های مقیاس ها با نمره کل مقیاس محاسبه گردید که نتایج آن به صورت کمترین و بیشترین ضریب همبستگی گویه ها در مقیاس مربوطه، در جدول زیر آمده است.

طیف ضرایب همبستگی سؤالات با نمره کل ابعاد مقیاس عدالت سازمانی

ابعاد	عدالت رویه ای	عدالت تعاملی	عدالت توزیعی
همبستگی	۰/۴۷-۰/۸۳	۰/۶۷-۰/۹۰	۰/۴۷-۰/۸۲
سطح معناداری	۰/۰۰۸-۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۹-۰/۰۰۰۱

در پژوهش حاضر به منظور سنجش پایایی مقیاس رهبری اخلاقی، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ توسط محقق محاسبه گردید که پایایی مقیاس مذکور به شرح جدول زیر می باشد. همچنین به منظور سنجش پایایی مقیاس عدالت سازمانی، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ توسط محقق محاسبه گردید که پایایی مقیاس مربوطه به شرح جدول زیر می باشد.

ضرایب آلفای کرونباخ مقیاس رهبری اخلاقی

مقیاس	سبک الهام بخش	سبک تسهیل گر	سبک متقاعدسازی	سبک اعمال زور
آلفای کرونباخ	۰/۹۴	۰/۸۲	۰/۸۸	۰/۸۰

ضرایب آلفای کرونباخ مقیاس عدالت سازمانی

مقیاس	عدالت رویه ای	عدالت تعاملی	عدالت توزیعی
آلفای کرونباخ	۰/۷۶	۰/۹۷	۰/۹۱

## روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات

روش های آماری مورد استفاده در این تحقیق برای هر سؤال به تفکیک به شرح زیر می باشد:

**سؤال اول:** از دیدگاه کارکنان با تحصیلات مختلف کدام یک از انواع رهبری اخلاقی پیش بینی کننده معنادار عدالت سازمانی دانشگاه شیرازی باشد؟ (آزمون تحلیل رگرسیون چند متغیره)

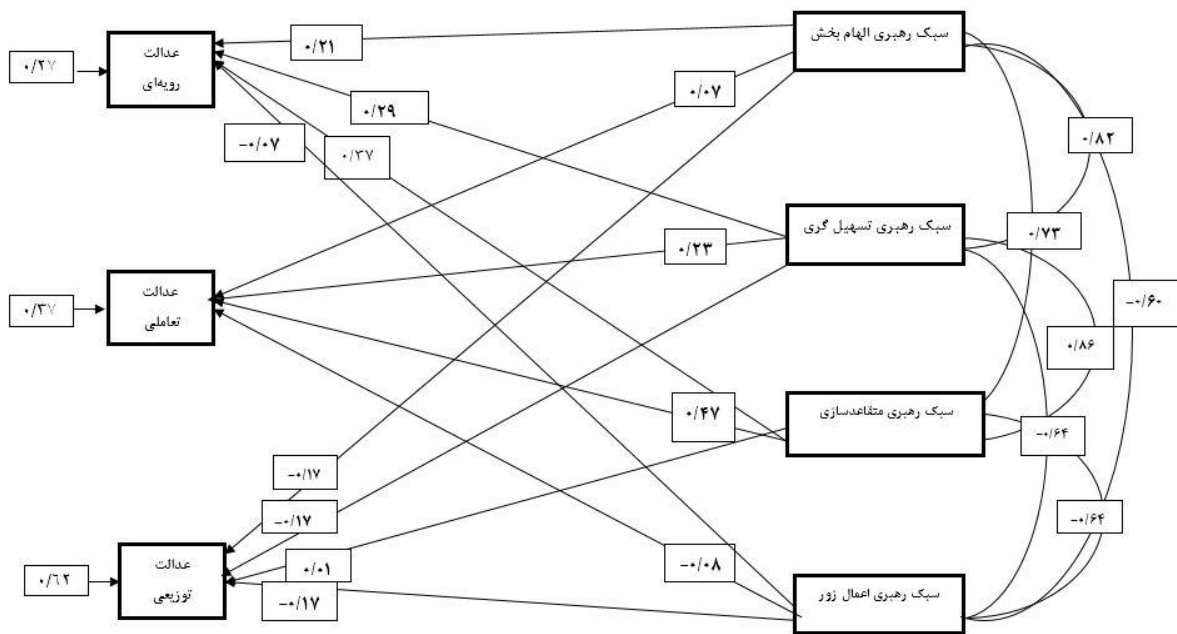
**سؤال دوم:** از دیدگاه کارکنان دارای وضعیت استخدامی مختلف کدام یک از انواع رهبری اخلاقی پیش بینی کننده معنادار عدالت سازمانی دانشگاه شیرازی باشد؟ (آزمون تحلیل رگرسیون چند متغیره)

## یافته های پژوهش

**سوال اول:** از دیدگاه کارکنان با تحصیلات مختلف، کدام یک از انواع رهبری اخلاقی پیش بینی کننده معنادار عدالت سازمانی دانشگاه شیرازی باشد؟

شکل زیر به بررسی رابطه نوع رهبری اخلاقی مدیران با عدالت سازمانی از دیدگاه کارمندان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم دانشگاه شیراز پرداخته است. برای این منظور نوع رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل و عدالت سازمانی، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. شکل نشان می‌دهد که:

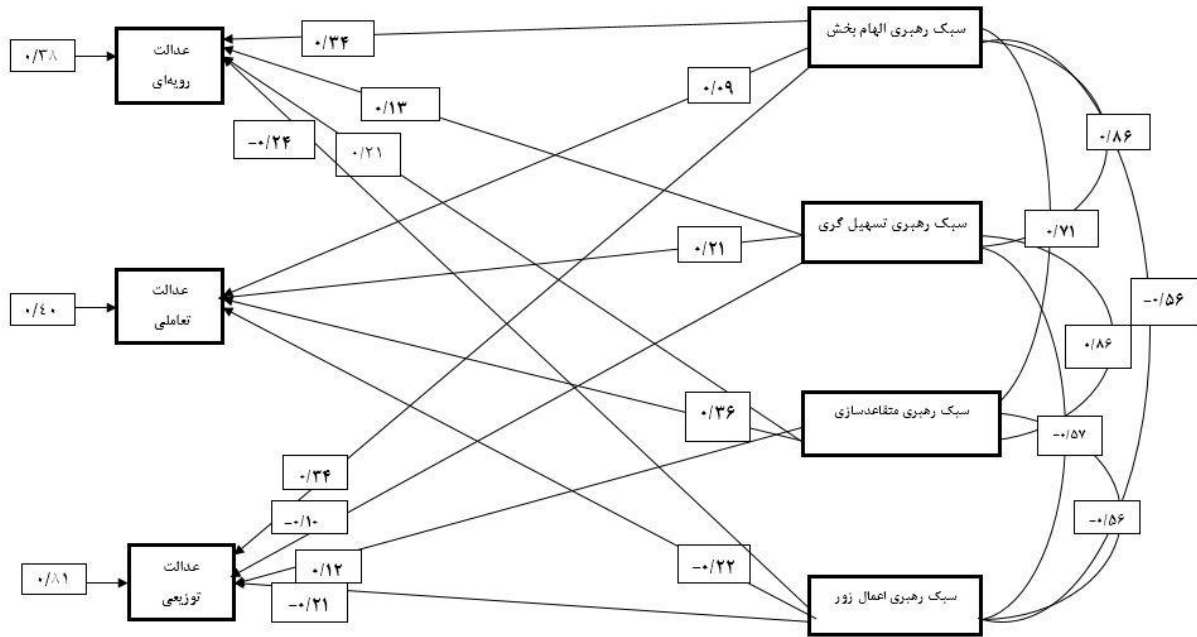
- سبک رهبری اخلاقی الهام‌بخش، تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون  $0/37$  و  $0/29$ ،  $0/21$  پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشند، اما سبک اعمال زور پیش‌بینی کننده عدالت رویه‌ای نمی‌باشد.
- سبک تسهیل‌گری و سبک متقاعدسازی با ضریب رگرسیون  $0/47$ ،  $0/23$  پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت تعاملی می‌باشند، اما سبک الهام‌بخشی و اعمال زور پیش‌بینی کننده عدالت تعاملی نمی‌باشند.
- سبک الهام‌بخشی، تسهیل‌گری و اعمال زور با ضریب رگرسیون  $-0/17$  و  $-0/17$  و  $-0/17$  پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می‌باشند، و سبک متقاعدسازی عدالت توزیعی را پیش‌بینی نمی‌کند.



پیش‌بینی عدالت سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارمندان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم

شکل زیر به بررسی رابطه نوع رهبری اخلاقی با عدالت سازمانی از دیدگاه کارمندان با مدرک تحصیلی لیسانس دانشگاه شیراز پرداخته است. برای این منظور نوع رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل و عدالت سازمانی، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. شکل نشان می‌دهد که:

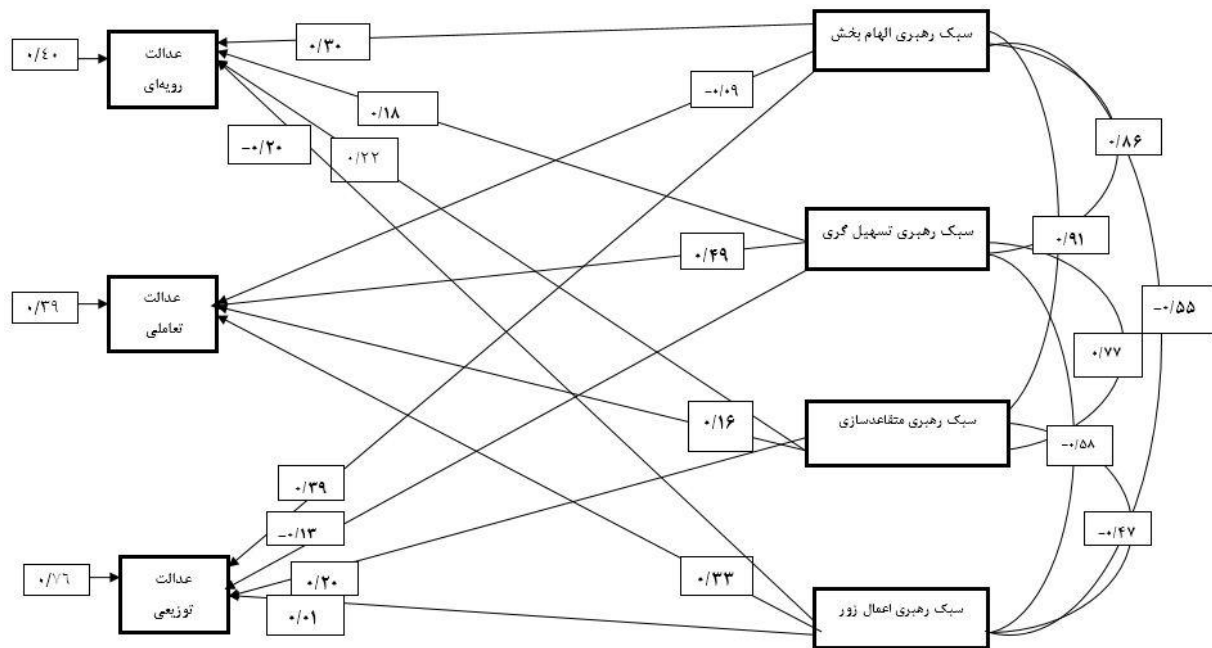
- سبک رهبری اخلاقی الهام‌بخشی، تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون  $0/21$  و  $0/13$ ،  $0/34$  پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشند، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون  $-0/24$  پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت رویه‌ای می‌باشد.
- سبک تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون  $0/36$  و  $0/21$  پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت تعاملی می‌باشند. و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون  $-0/22$  پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت تعاملی می‌باشد، اما سبک الهام‌بخشی پیش‌بینی کننده عدالت تعاملی نمی‌باشد.
- سبک الهام‌بخشی و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون  $0/12$  و  $0/34$  پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می‌باشند، و سبک تسهیل‌گری و اعمال زور با ضریب رگرسیون  $-0/21$  و  $-0/10$  پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت توزیعی می‌باشند.



### پیش‌بینی عدالت سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارمندان با مدرک تحصیلی لیسانس

شکل زیر به بررسی رابطه نوع رهبری اخلاقی با عدالت سازمانی از دیدگاه کارمندان با مدرک تحصیلی فوق لیسانس دانشگاه شیراز پرداخته است. برای این منظور نوع رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل و عدالت سازمانی، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. شکل نشان می‌دهد که:

- سبک رهبری اخلاقی الهام‌بخشی، تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون 0/22 و 0/18 و 0/30 پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشند، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون 0/20 - پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت رویه‌ای می‌باشد.
- سبک تسهیل‌گری، متقاعدسازی و اعمال زور با ضریب رگرسیون 0/33 و 0/16 و 0/49 پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت تعاملی می‌باشند. اما سبک الهام‌بخشی پیش‌بینی کننده عدالت تعاملی نمی‌باشد.
- سبک الهام‌بخشی و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون 0/20 و 0/39 پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می‌باشند، و سبک تسهیل‌گری با ضریب رگرسیون 0/13 - پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت توزیعی می‌باشد. اما سبک اعمال زور پیش‌بینی کننده عدالت توزیعی نمی‌باشد.

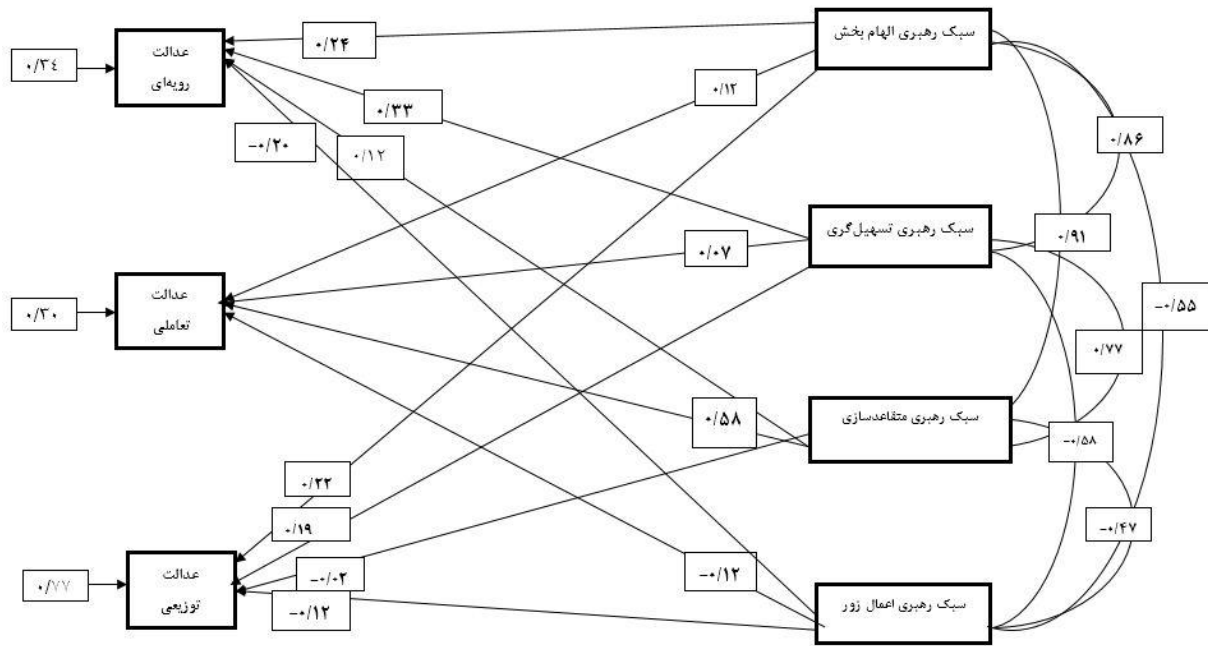


پیش‌بینی عدالت سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارمندان با مدرک تحصیلی فوق لیسانس سؤال دوم: از دیدگاه کارکنان دارای وضعیت استخدامی مختلف کدام یک از انواع رهبری اخلاقی پیش‌بینی‌کننده معنادار عدالت سازمانی دانشگاه شیراز می‌باشد؟

شکل زیر به بررسی رابطه نوع رهبری اخلاقی با عدالت سازمانی از دیدگاه کارمندان رسمی دانشگاه شیراز پرداخته است. برای این منظور نوع رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل و عدالت سازمانی، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. شکل نشان می‌دهد که:

- سبک رهبری اخلاقی الهام‌بخشی، تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون 0/12 و 0/33 و 0/24 پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشد، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون 0/20 - پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار عدالت رویه‌ای می‌باشد.
- سبک الهام‌بخشی و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون 0/58 و 0/12 پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار عدالت تعاملی می‌باشد. و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون 0/12 - پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار عدالت تعاملی می‌باشد. اما سبک تسهیل‌گری، عدالت تعاملی را پیش‌بینی نمی‌کند.
- سبک الهام‌بخشی و سبک تسهیل‌گری با ضریب رگرسیون 0/19 و 0/22 پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می‌باشند، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون 0/12 - پیش‌بینی‌کننده منفی و معنادار عدالت توزیعی می‌باشد. اما سبک متقاعدسازی پیش‌بینی‌کننده عدالت توزیعی نمی‌باشد.

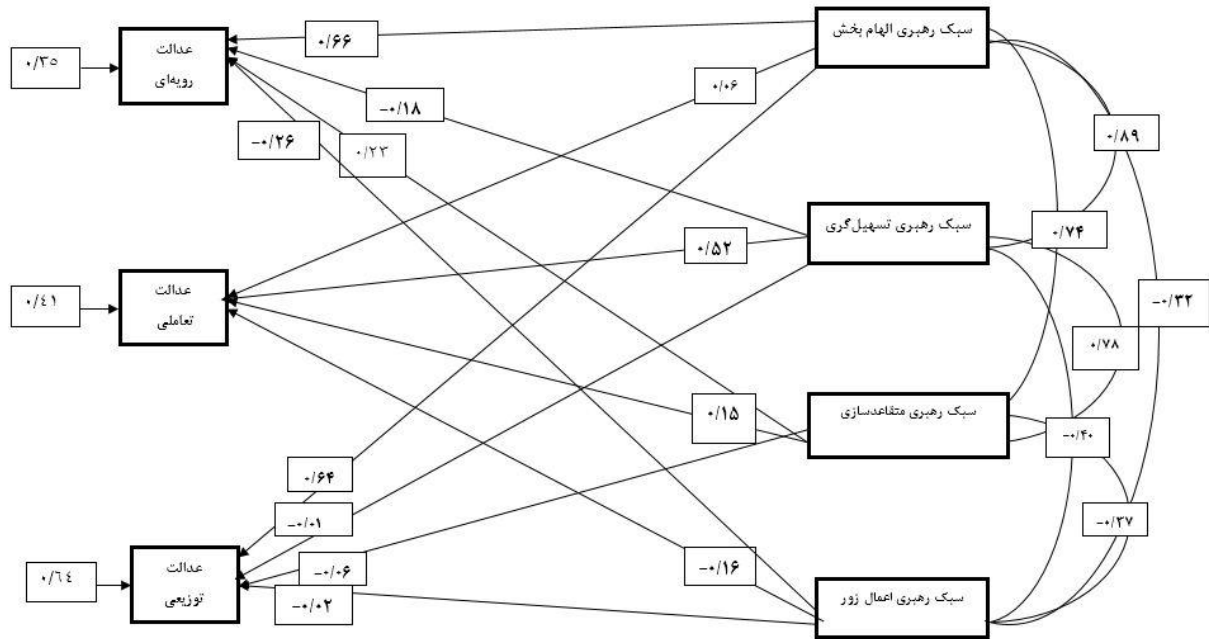




### پیش‌بینی عدالت سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارمندان رسمی

شکل زیر به بررسی رابطه نوع رهبری اخلاقی با عدالت سازمانی از دیدگاه کارمندان پیمانی دانشگاه شیراز پرداخته است. برای این منظور نوع رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل و عدالت سازمانی، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. شکل نشان می‌دهد که:

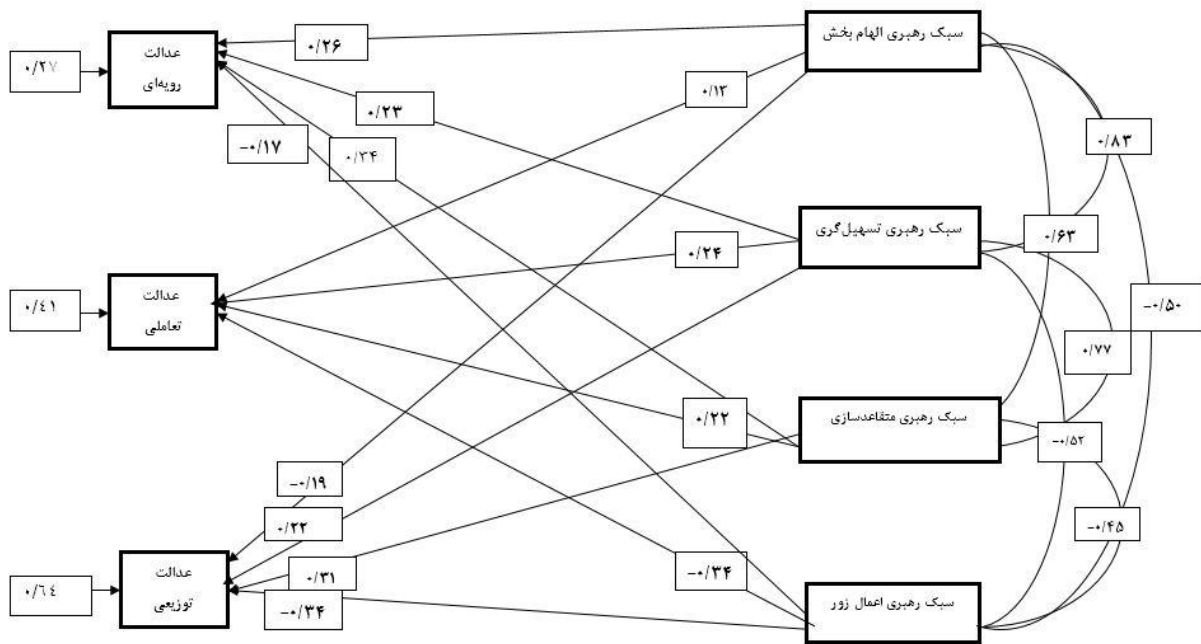
- سبک الهام بخشی و سبک متقاعدسازی با ضریب رگرسیون  $0/23$  و  $0/66$  پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشد، و سبک تسهیل‌گری و اعمال زور با ضریب رگرسیون  $0/26$  و  $-0/18$  پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت رویه‌ای می‌باشند.
- سبک تسهیل‌گری و سبک متقاعدسازی با ضریب رگرسیون  $0/15$  و  $0/52$  پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت تعاملی می‌باشد و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون  $-0/16$  پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت تعاملی می‌باشد، اما سبک الهام‌بخشی، عدالت تعاملی را پیش‌بینی نمی‌کند.
- سبک الهام‌بخشی با ضریب رگرسیون  $0/64$  پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می‌باشد، اما سبک تسهیل‌گری، متقاعدسازی و اعمال زور پیش‌بینی کننده عدالت توزیعی نمی‌باشند.



### پیش‌بینی عدالت سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارمندان پیمانی

شکل زیر به بررسی رابطه نوع رهبری اخلاقی با عدالت سازمانی از دیدگاه کارمندان قراردادی دانشگاه شیراز پرداخته است. برای این منظور نوع رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل و عدالت سازمانی، به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. شکل نشان می‌دهد که:

- سبک الهام بخشی، تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون  $0/34$  و  $0/23$ ،  $0/26$  پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشند، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون  $-0/17$  پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت رویه‌ای می‌باشد.
- سبک الهام بخشی، تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون  $0/22$  و  $0/24$ ،  $0/13$  پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت تعاملی می‌باشند. و سبک رهبری اعمال زور با ضریب رگرسیون  $-0/34$  پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت تعاملی می‌باشد.
- سبک تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون  $0/31$  و  $0/22$  پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می‌باشند، و سبک الهام بخشی و اعمال زور با ضریب رگرسیون  $-0/34$  و  $-0/19$  پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت توزیعی می‌باشند.



پیش‌بینی عدالت سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارمندان قراردادی

### تبیین یافته‌های پژوهش

۱- نوع رهبری اخلاقی پیش‌بینی‌کننده عدالت سازمانی دانشگاه شیراز از دیدگاه کارکنان با تحصیلات

مختلف

#### الف: عدالت رویه‌ای

نتایج و یافته‌های مربوط به سوال پنجم، حاکی از آن است که از دیدگاه کارمندان فوق‌دیپلم، سبک متقاعدسازی و از دیدگاه کارمندان لیسانس و فوق‌لیسانس، سبک الهام‌بخشی قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشد. به نظر می‌رسد افراد فوق‌دیپلم و پایین‌تر به این دلیل که وظایف روشن و مشخصی که به تخصص و دانش خاصی نیاز ندارد و با توجه به عدم پیچیدگی امور محوله و شفافیت اهداف کاری که به آنان واگذار می‌شود، این‌گونه تصور می‌کنند که مدیران شان به شایستگی‌ها و قابلیت‌های آنان اعتمادی ندارند و با تعارضات و برخوردها و فرصت‌های چالشی که لازمه رشد و پیشرفت است در زمینه کاری مواجه نیستند و به همین دلیل این گروه از کارمندان حساسیت‌های خاصی به نوع و شیوه برخورد مدیران و تعاملات سازمانی دارند و انتظار توجه و تلاش برای واگذاری فعالیت‌های چالش‌انگیز و نیازمند خلاقیت و نیز اعطای مسئولیت اختیار زیاد به خود را دارند. این گروه از کارمندان اعتقادشان بر این است که از مزایا و امتیازات گروه بالاتر از خود برخوردار نیستند و شاید به همین دلایل بیش از سایر کارمندان دارای تحصیلات متفاوت، خواستار نحوه برخورد مناسب از جانب مدیران خود هستند و حساسیت بیشتری نسبت به سازمان و مدیران خود و نیز جو حاکم بر محیط را دارند و معتقدند که به واسطه رهبری و اخلاق مدیران است که عدالت و رویه‌های عادلانه در قوانین و رویه‌های سازمانی، پیاده می‌شود. از دیدگاه کارمندان لیسانس و فوق‌لیسانس، سبک الهام‌بخشی قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشد.

در تبیین این یافته‌چنین می‌توان ابراز نمود که کارمندان لیسانس و فوق‌لیسانس معتقدند که انتخاب رهبر اخلاق‌مدار می‌تواند نتایج مفیدی از جمله اعتماد سازمانی و عدالت سازمانی برای سازمان داشته باشد. این گروه از کارکنان اعتقادشان بر این است که مدیران دانشگاه با هویت‌بخشی و درونی‌سازی اخلاقیات، موجبات رشد فردی کارکنان و بروز قابلیت‌هایشان را فراهم می‌سازند، با رعایت احترام به دیگران، اختلافات را در جهت سازندگی امور، فرو می‌نشانند، سلامت جسمی و روحی کارکنان و امکانات و تجهیزات محیط کار را در نظرمی‌گیرند، فرصت‌های یادگیری و آموزش را در اختیار کارکنان قرار می‌دهند

و با شناسایی افراد متعهد و ارج نهادن به آنان و حمایت و هدایتشان در مواقع ضروری، سعی می کنند که این افراد از همه توانایی هایشان استفاده کنند.

### ب: عدالت تعاملی

نتایج و یافته های مربوط به سوال پنجم، حاکی از آن است که از دیدگاه کارمندان فوق دیپلم، سبک متقاعد سازی و از دیدگاه کارمندان لیسانس و فوق لیسانس، سبک تسهیل گری قوی ترین پیش بینی کننده عدالت سازمانی تعاملی می باشد. در تبیین این یافته می توان گفت کارمندان فوق دیپلم معتقدند که مدیران سازمان با در نظر گرفتن مصلحت کلی سازمان و با طرح چارچوب اخلاقی مدنظر خود، کارکنان را متقاعد به حرکت در آن و در جهت اهداف سازمان می نمایند. همچنین با توجه به نتایج تحقیق از دیدگاه کارمندان لیسانس و فوق لیسانس، سبک تسهیل گری قوی ترین پیش بینی کننده عدالت سازمانی تعاملی می باشد. از آن جایی که اگر در سازمان کارمندی احساس بی عدالتی تعاملی می کند به احتمال زیاد این کارمند واکنش منفی نسبت به سرپرستش به جای سازمان نشان می دهد، از این رو پیش بینی می شود که کارمند از سرپرست مستقیمش به جای سازمان در کل ناراضی باشد و کارمند تعهد کمتری نسبت به سرپرست تا سازمان در خود احساس کند و نگرشهای منفی وی عمدتاً نسبت به سرپرست است و قسمت کمی از این نگرشهای منفی به سازمان برمی گردد، این گروه از کارمندان معتقدند که مدیران شان در نقش یک مدیر هدایتگر، پرورش دهنده و تسهیل گر هستند و در عین حال نقش هماهنگ کننده، سازمان دهنده و یا افزایش دهنده کارایی را دارند و به واسطه تسهیل گری و الهام بخشی که در سازمان دارند تعاملات و جریانات سازمانی را در جهتی که به ادراک عادلانه این رویه ها از سوی کارمندان منجر شود، سوق می دهند.

### ج: عدالت توزیعی

نتایج و یافته های مربوط به سوال پنجم، حاکی از آن است که از دیدگاه کارمندان فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس، سبک الهام بخشی قوی ترین پیش بینی کننده عدالت سازمانی توزیعی می باشد. سبک الهام بخشی الگوشدن به گونه ای است که دیگر اعضای متعهد، استعدادهای بالقوه خود را برای نیل به اهداف سازمان ارائه دهند. از الهام بخشی زمانی استفاده می شود که کارکنان، خود مسئول، بینش، ارزشها و تعالی سازمانی هستند و آن را در فرهنگ سازمانی خود منعکس می سازند و به اندیشیدن و مستقل عمل کردن ترغیب می شوند و فعالانه در موفقیت، شرکت دارند. نتایج تحقیق نشان داد که از دیدگاه کارمندان با تحصیلات مختلف، سبک تسهیل گری پیش بینی کننده منفی و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می باشد. در توجیه این یافته شاید بتوان استدلال نمود که کارمندان با تحصیلات مختلف دانشگاه شاید به دلیل این که مدیریت و کنترل حقوق و مزایایی را که در سازمان دریافت می کنند خارج از حیطه نظارتی سرپرستان و مدیران مستقیم خود می دانند و حقوق و مزایای دریافتی کارمندان میزانی است که از قبل برنامه ریزی شده و اجرا می شود و همچنین اعتقادشان بر این است که کارکنانی که در یک رده قرار می گیرند چه کم کاری و اهمال کنند و چه با انگیزه و با انرژی و با مسئولیت پذیری وظایف محوله به خود را انجام دهند، در نهایت حقوقی که دریافت می کنند، یکسان است، سبک تسهیل گری مدیران سازمان را در این مساله دخیل ندانسته و اعتقاد دارند که مدیران سازمان به واسطه سبک تسهیل گری که دارند، امور و جریانات و همچنین رویه ها و تعاملات سازمانی مربوط به جو و محیط را می توانند تحت تاثیر قرار دهند و مسائل مربوط به حقوق کارمندان در حیطه وظایف مدیران و سرپرستان مستقیم کارمندان دانشگاه نیست و سبک تسهیل گری مدیران عدالت توزیعی را پیش بینی نمی کند.

## ۲- نوع رهبری اخلاقی پیش بینی کننده عدالت سازمانی دانشگاه شیراز از دیدگاه کارکنان دارای وضعیت

### استخدامی مختلف

#### الف: عدالت رویه ای

نتایج و یافته های مربوط به سوال ششم، حاکی از آن است که از دیدگاه کارمندان رسمی و پیمانی، سبک تسهیل گر و الهام بخش و از دیدگاه کارمندان قراردادی، سبک متقاعدسازی قوی ترین پیش بینی کننده عدالت سازمانی رویه ای می باشد. نتایج پژوهش نشان داد که کارمندان رسمی و پیمانی معتقدند که مدیران شان به عنوان یک رهبر، برای یافتن بهترین راه حل، نقد و ارزیابی راه حل های مختلف را تشویق می کنند، اطلاعات مربوط به نتایج، مشکلات و اقدامات کاری را در زمان

مناسب و مقرر در اختیار کارکنان قرار می دهند، سلامت جسمی و روحی کارکنان و امکانات و تجهیزات محیط کار را در نظریه گیرند، فرصت های یادگیری و آموزش را در اختیار کارکنان قرار می دهند و با شناسایی افراد متعهد و ارج نهادن به آنان و حمایت و هدایتشان در مواقع ضروری، سعی می کنند که این افراد از همه توانایی هایشان استفاده کنند.

از دیدگاه کارمندان قراردادی سبک متقاعدسازی پیش بینی کننده عدالت رویه ای است. در تبیین این یافته می توان گفت کارمندان قراردادی شاید به این دلیل که از امنیت و ثبات شغلی خود اطمینان ندارند و به نوعی در بیم و امید به سر می برند، معتقدند که مدیران سازمان با در پیش گرفتن دیدگاهی نسبت به آینده که در راستای ایده ها، ارزش ها و نیازهای کارکنان می باشد و همچنین با ترویج رازداری و اعتماد سازی در بین کارمندان با حفظ اسرار آنان و نیز با هدایت نگرش ها، باورها و ارزش های اساسی زیردستان در جهت معیارهای سازمان، می توانند بر فرایندهایی که تخصیص پاداش را در سازمان موجب می شود تاکید کرده و رویه های عادلانه ای را از طریق ثبات تخصیص رویه ها برای همه در طی زمان، ممانعت از کسب منافع شخصی تصمیم گیران در طول فرایند تخصیص رویه ها، سودمندی اطلاعات مورد استفاده در فرایند تخصیص، به وجود آوردن فرصتهایی برای تغییر یک تصمیم ناعادلانه، در نظر گرفتن نیازها، ارزشها و چشم اندازهای همه بخشهای متاثر، توسط فرایند تخصیص و سازگاری فرایند تخصیص با ارزشهای اخلاقی و وجدانی در سازمان ایجاد کنند.

### ب: عدالت تعاملی

نتایج و یافته های مربوط به سوال ششم، حاکی از آن است که از دیدگاه کارمندان رسمی، سبک متقاعدسازی و از دیدگاه کارمندان پیمانی و قراردادی، سبک تسهیل گر قوی ترین پیش بینی کننده عدالت سازمانی تعاملی می باشد. کارمندان رسمی دانشگاه معتقدند که مدیران سازمان اعضا را متقاعد می سازند تا برای رسیدن به اهداف سازمانی همکاری کنند. از متقاعدسازی اغلب زمانی استفاده می شود که اعضا از توانایی خودشان مطمئن نیستند و همکاری لازم را ندارند، اما این انتظار از آنان وجود دارد. همچنین کارمندان قراردادی معتقدند که سبک تسهیل گر قوی ترین پیش بینی کننده عدالت سازمانی تعاملی می باشد. همچنین به نظر می رسد، کارمندان قراردادی با نوعی امیدواری به آینده، مدیران خود را در سطح بالای رهبری اخلاقی ارزیابی کرده اند تا شاید روزنه ای ایجاد شده و آنان از وضعیت قراردادی رهایی یافته، رسمی شوند.

### ج: عدالت توزیعی

نتایج و یافته های مربوط به سوال ششم، حاکی از آن است که از دیدگاه کارمندان رسمی و پیمانی، سبک الهام بخشی و از دیدگاه کارمندان قراردادی، سبک متقاعدسازی قوی ترین پیش بینی کننده عدالت سازمانی توزیعی می باشد.

نتایج پژوهش نشان داد که کارمندان رسمی و پیمانی معتقدند مدیران سازمان کارکنان را در داشتن باور اثربخش و داشتن اراده، تشویق می کنند، انرژی قابل توجهی را صرف ایجاد امیدواری، انتظارات و تحقق آرزوها در میان زیر دستان می کنند، توجه دارند که زیردستانشان برای کارشان به طور منصفانه پاداش دریافت کنند، با دادن فرصت انتخاب به کارکنان، اعضا را متقاعد می سازند تا در جریان و روند انجام امور در سازمان سهیم شوند، با برجسته نمودن اهداف مورد نظر خود و سازمان، افراد را به سمت تحقق این اهداف سوق داده و حس همکاری را در آنان تقویت می کنند، با شناسایی افراد متعهد و ارج نهادن به آنان و حمایت و هدایتشان در مواقع ضروری، سعی می کنند که این افراد از همه توانایی هایشان استفاده کنند، فرصت های یادگیری و آموزش را در اختیار کارکنان قرار می دهند و در نهایت سلامت جسمی و روحی کارکنان و امکانات و تجهیزات محیط کار را در نظریه گیرند.

از دیدگاه کارمندان قراردادی، سبک متقاعد ساز قوی ترین پیش بینی کننده عدالت سازمانی توزیعی می باشد.

این گروه از کارمندان معتقدند مدیران شان به دلیل تخصص و مرجعیتی که از نظر رهبری و اخلاقی دارند، در زمان مقتضی، سعی در نوسازی سازمان خسته و بی روحیه می نمایند، برای جلب همکاری کارکنان، از قضاوت و بینش فردی آنان، در تصمیم گیری ها استفاده می کنند، در عین صمیمیتی که با اعضا دارند، با اقتدار خود، هرگونه سهل انگاری و بی توجهی نسبت به کار و سوءاستفاده کارکنان از موقعیت را رد می کنند و از قدرت و نفوذ خود در راستای حفظ ارزش های اخلاقی و کاری در سازمان استفاده می کنند.

## منابع و مراجع

- [۱] آزاد، ا. (۱۳۸۶). لزوم پایبندی به اصول اخلاقی در اطلاع رسانی، فصلنامه اطلاع رسانی، شماره ۲، ص ۱۶.
- [۲] ازگلی، محمد. (۱۳۸۵). "درآمدی بر رویکردهای رهبری اخلاقی". فصلنامه مصباح، شماره ۶۳، صص ۷۶-۵۳.
- [۳] تولایی، روح الله. (۱۳۸۹). "عوامل تاثیرگذار بر رفتار اخلاقی کارکنان در سازمان". دو ماهنامه علمی- ترویجی توسعه انسانی پلیس، شماره ۲۵.
- [۴] رمزدن، پ. (۱۳۸۰). یادگیری رهبری در آموزش عالی. ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم وهمکاران، تهران، دانشگاه علوم پایه دامغان، موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی.
- [۵] سیادت، سید علی، اصفهانی، علی نصرواله یاری، سمیه. (۱۳۸۹). رهبری اخلاقی در سازمان های آموزشی. ماهنامه مهندسی فرهنگی. سال پنجم. شماره ۴۶ و ۴۵، صص ۴۵-۳۸.
- [۶] گل پرور، محسن، پاداش، فزیا و آتش پور، حمید. (۱۳۸۹). الگوی تقویت احساس انرژی، توانمند سازی و خلاقیت کارکنان از طریق رهبری اخلاقی. سلامت کار ایران، ۷(۳). صص ۱۱-۴.
- [۷] مقیمی، سید محمد. (۱۳۹۰). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. انتشارات ترمه، صص ۲۸۷-۲۷۶.
- [8] Ambrose., & Maureen, L. (2002). "Contemporary Justice Research: A new look at a familiar questions", *organizational Behavior & human decision processes*, 89(1).
- [9] Ambrose, M. L. , Mark. A, Seabright. M. A. , & Schminke .M. (2002). "Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1): 947-965.
- [10] Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and action. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.*
- [11] Baron, R.M . & Kenny, D.A. (1986). The moderator – mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic , and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*; 53.
- [12] Brown, M.E. & Trevino L.K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- [13] Brown, M.E, Trevino, L.K. & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning theory perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- [14] Charash, V.C & Spector, P.E (2001). "The Role of Justice in Organizations. a Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 80, 278: 278-321.
- [15] Ehsan Malik, M. (2011). " Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment of Faculty: Empirical Evidence from Pakistan". *Gujranwala Campus, University of the Punjab (Pakistan)* . Vol. 1, Issue. 9, (pp.92- 98).
- [16] Eisenbeiss, A.S. (2012). "Re-thinking Ethical Leadership: An Interdisciplinary Integrative Approach". *WOP Working Paper*. No. 2012 / 1.
- [17] Erlbaum ,L.A. (2010). Effects Of Justice Organizational On Healty Organization, *Journal Of Education*, 647:85-112.
- [18] Greenberg , Jerald & Baron. (2000). *Behavior in organizations, prentice- Hall.*
- [19] Holmes, S.A, Langford, M, Welch O.J. & Welch S.M. (2002). Associations between internal controls and organization citizenship behavior. *Journal of Managerial Issues*, xiv, 85-99.
- [20] Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Adminstrative Sciences*, 18 (4): 266-276.
- [21] Monahan, K. (2012). "A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations". *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 5 Iss. 1, pp.
- [22] Nabatchi, Tina, Lisa, Blomgren, Bingham and David, H. (2007). "Organizational justice and workplace mediation: a six-factor model", *International Journal of Conflict Management*. 18(2): 148-174.

- [23] Sergiovanni, T.J. & Starratt, R. J. (2007). *Supervision. A Redefinition*. eighth edition, U.S.A. Boston college.
- [24] Serrat, O.L. (2009). *Exercising Servant Leadership*. *Asian Development Bank*, Vol 63.
- [25] Wright, J. (2011). "Ethical Leadership in Social Justice". *Course Description and Syllabus*. Law School Building Room 244, Breakout Room 242..
- [26] Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice – Hall. WWW. SID. iranagement review 27(4): 505-5.