

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

محسن خادمی^۱، عصمت بروزگر^۲

^۱ استادیار بخش مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز.

نام نویسنده مسئول:

عصمت بروزگر

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 روابی و پایابی، 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 lisrel 8.54 و Spss 17 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^۱، ۲۰۰۷). در سازمان‌های آموزشی، رهبری اخلاقی مدیران اثرات بسیاری بر نگرش کارکنان در سازمان دارد (اوگورلو، آستونر^۲، ۲۰۱۱). از این رو این مؤسسات می‌کوشند با به کار گیری اصول رهبری اخلاقی (براون^۳، ۲۰۰۶) تمام مولفه‌ها و مصادیق آن را که از جمله آن می‌توان به عدالت سازمانی اشاره کرد در سازمان خود پیاده سازند (مندونکا وارونسون^۴، ۲۰۰۱).

با توجه به نقش محوری و کلیدی رهبران در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف تعیین شده و استمرار بقای سازمانی (استارات^۵، ۲۰۰۴) لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی با رهبران به منظور تحقق این مهم اجتناب ناپذیر است (یوکل^۶، ۲۰۰۶). از این رو، رهبران می‌کوشند تا با اتخاذ سبک‌های مختلف رهبری متنا سب با فرهنگ، درجه بلوغ و بالندگی سازمان‌ها زمینه رشد و توسعه فردی، گروهی و سازمانی را فراهم سازند (کانیونگو و مندونکا^۷، ۱۹۹۶). تلاش رهبران برای ایجاد وفاق و تفاهم سازمانی و پیشگامی آنان در مسیر رشد و توسعه، زمینه بروز مفهوم "رهبری اخلاقی"^۸ 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 بالرزنش ترین عناصر و منابع سازمانی، نیروی انسانی است که در میان دیگر عوامل به عنوان حیاتی ترین عنصر استراتژیک و اساسی ترین راه برای افزایش اثر بخشی و کارایی سازمان محسوب شده (نابات چی^۹، 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^{۱۰}، ۱۹۹۰)، خواسته یا توقعی است که همه کارکنانی که وقت و انرژی خود را در سازمان صرف می‌کنند، از آن انتظاردارند (گرین برگ، ۱۹۸۳). در سایه رهبری اخلاقی حاکم بر سازمان، عدالت^{۱۱} که یکی از مولفه‌های اصلی تشکیل دهنده یک سازمان آموزشی اخلاقی است (سیادت، اصفهانی، الله یاری، ۱۳۸۹)، در مؤسسات آموزش عالی پیاده می‌شود.

عدالت و انصاف به عنوان یک ارزش اساسی (آمبروز^{۱۲}، 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^{۱۳}، ۲۰۰۱) و اکنون موضوع غالب و در خور توجه در عرصه زندگی سازمانی است. گواه این مدعی صحبت‌ها، مذکرات و پرسش‌های کارکنان درخصوص 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).

^۱ Sergiovanni

^۲ Ugurlu&Ustuner

^۳ Brown

^۴ Mendonca & Aronson

^۵ Starrat

^۶ Yukl

^۷ Kanyongo & Mendonca

^۸ Ethical Leadership

^۹ Nabatchi

^{۱۰} Greenberg

^{۱۱} Justice

^{۱۲} Ambrose

^{۱۳} Cohen, Charash & Spector

رهبری اخلاقی مدیران و عدالت سازمانی دو موضوع کاملاً درهم تنیده اند، تا آن جاکه عدالت و مباحث مریبوط 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^{۱۴}، ۲۰۱۲).

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

رهبری اخلاقی در سازمان‌های آموزشی

تمام سازمان‌ها، مستقیم و غیر مستقیم از رفتار اخلاقی سود می‌برند. بنابراین باید تلاش کنند تا با ضابطه مند کردن رفتار، ارزش‌ها و باورهای مسلط اجتماعی و اخلاقی را در محیط سازمان گسترش داده، در اتخاذ تصمیم‌های اخلاقی، استانداردها و ضوابط اخلاقی را رعایت کنند. از جمله منافعی که با اخلاقی تر کردن رفتار در سازمان عاید می‌شود، 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 آن‌ها به طور دقیق از طرف مدیر، اسباب تعریف ارزش‌هایی چون آزادی، استقلال، تعاون، حمایت، مسئولیت اجتماعی، پاسخگو بودن، رفتار منصفانه، تعهد، خود کنترلی و کیفیت را فراهم می‌سازد و تصمیم‌گیری مبتنی بر آن‌ها را بسیار سهل و آسان می‌کند. یکی از نظریه‌های اثربخش در مورد سازمان‌های آموزشی در نظر گرفتن این سازمان‌ها به عنوان یک جامعه اخلاقی است. این نگرش موجب ایجاد ارتباط اخلاقی میان مدیریت، کارکنان، مدرسان و فراغیران شده و به آن‌ها کمک می‌کند تا به خود رهبری برسند (سرجیوانی، ۲۰۰۴).

وظیفه سازمان‌های آموزشی نه تنها آراستن فراغیران به زیور دانش و مهارت‌هاست، بلکه رسالت شخصیت سازی و القای تقوی در آن‌ها را نیز بر عهده دارد. کیوبن (۱۹۸۸)، در این رابطه چنین عنوان می‌کند: "پندارها و تصورات فنی و اخلاقی در امر آموزش و مدیریت دخیل هستند. پندار فنی شامل ارزش‌هایی است که به افزایش کارایی، منظم بودن و بهره‌وری بها می‌دهد، در حالی که پندار اخلاقی ضمن این که این ارزش‌ها را نادیده نمی‌گیرد، به ارزش‌هایی بها می‌دهد که به شکل گیری شخصیت، شکل دادن نگرش‌ها و به بارآوردن فرد اندیشمند و با فضیلت ختم می‌شود. پندارهای فنی و اخلاقی در مدیریت سازمان‌های آموزشی در عمل قابل تفکیک نیستند. هر گونه تصمیم فنی دارای مفاهیم ضمنی اخلاقی نیز هست".

حمایت، عدالت، نقد و صداقت مؤلفه‌های تشکیل دهنده یک سازمان آموزشی اخلاقی هستند. حمایت شامل الگوبودن، گفتگو، عمل و تایید نمودن می‌گردد. حمایت، روابط و مسئولیت‌های رهبران را در بر می‌گیرد. حمایت اخلاقی فراغیران را توانمند می‌سازد تا در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نمایند. عدالت بر فرصت‌های برابر در روایط فردی و گروهی تاکید می‌نماید. عدالت، حمایت از مدرسان است که برای رسیدن به شرایط یادگیری بهینه، صورت می‌گیرد. ایجاد امنیت عاطفی و محیط اجتماعی، عدالت را در سازمان‌های آموزشی به وجود می‌آورند.

نقد مبتنی بر نظریه انتقادی است و به افراد کمک می‌کند که سوالات چالش برانگیزی را مطرح کنند. این مؤلفه زمینه گفتگوی بین افراد را در سازمان فراهم می‌کند (استرات، ۱۹۹۴).

مدرسان با موضوعات علمی صادقانه برخورد می‌کنند و بر این موضوع تاکید دارند که دانش، تعامل بین هوش فراغیران 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 آن‌هاست (استرات، ۲۰۰۴).

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

^{۱۴} Eisenbeiss

^{۱۵} Starrat

در سازمان آموزشی استفاده کرد که منعکس کننده ارزش‌های حاکم بر سازمان است و در زمینه ارزش‌های ذینفعان و جامعه‌ای که آن سازمان در آن فعالیت می‌کند، تعیین می‌گردد. 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 ارزش‌ها و قواعد واضح کاری، هر تصمیمی که در داخل سازمان گرفته شود، می‌تواند در راستای اهداف استراتژیک آن باشد (رمزن، 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 طرح‌های کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه کارمندان مدیریت دانشگاه شیراز و دانشکده‌های وابسته (۱۰۴۴ نفر) می‌باشد که در دانشکده‌های علوم تربیتی و روان‌شناسی، حقوق و علوم سیاسی، ادبیات و علوم انسانی، اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشکده‌های علوم پایه، مهندسی، کشاورزی، هنر و معماری و امور دانشجویی مشغول به کار می‌باشند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای 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^{۱۶} (۲۰۰۵) و شامل ۵۲ گویه می‌باشد، که به صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً موافق (۵) تا کاملاً مخالف (۱) درجه‌بندی شده است. مقیاس رهبری اخلاقی دارای چهار بعد الهام بخش؛ تسهیل گر؛ متقادع ساز و اعمال زور می‌باشد. 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^{۱۷} (۱۹۹۳) استفاده شده است. این مقیاس مبتنی بر سه بعد عدالت توزیعی، تعاملی و رویه‌ای و شامل ۲۰ گویه می‌باشد، که به صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً موافق (۵) تا کاملاً مخالف (۱) درجه‌بندی شده است. جهت سنجش روایی ابزار مذکور، با استفاده از روش تحلیل گویه، ضریب همبستگی بین گویه‌ها با نمره کل محاسبه گردید و برای محاسبه پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شده است. این مقیاس توسط کارمندان دانشگاه شیراز تکمیل گردید.

^{۱۶}Johnson

^{۱۷}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 محتوای 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

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

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

ضرایب آلفای کرونباخ مقیاس عدالت سازمانی

مقیاس	آلفای کرونباخ	سبک الهام بخش	سبک تسهیل گر	سبک متقاعدسازی	عدالت توزیعی
۰/۷۶	۰/۹۱	۰/۹۷	۰/۸۸	۰/۸۰	

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 شیراز می 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 شیراز می باشد؟ (آزمون تحلیل رگرسیون چند متغیره)

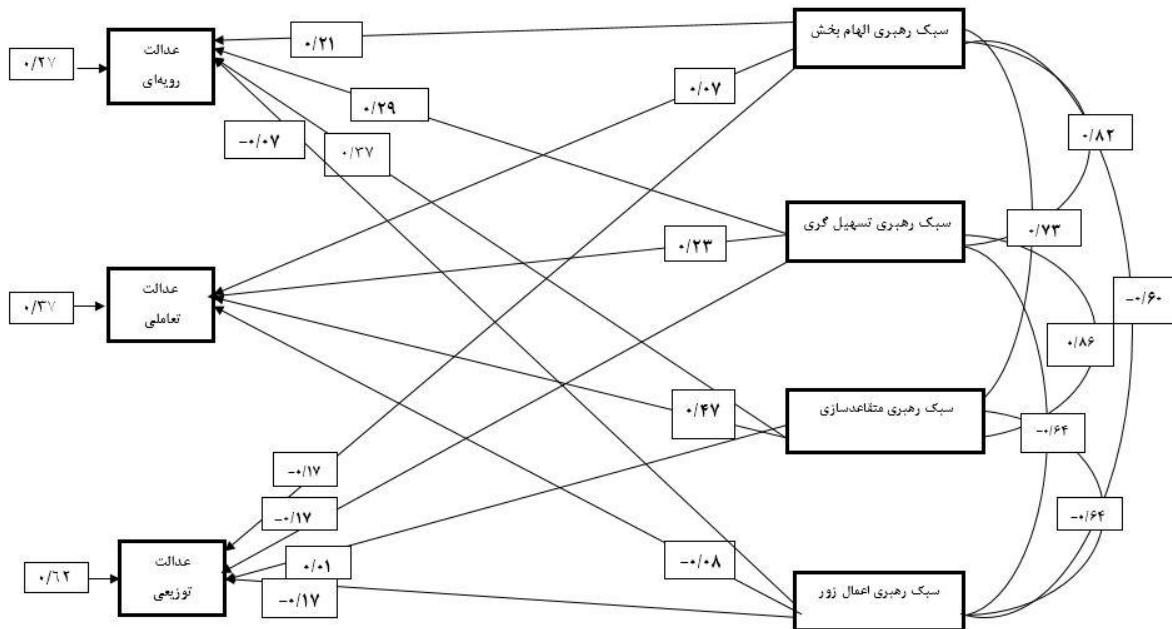
یافته های پژوهش

سؤال اول: از دیدگاه کارکنان با تحصیلات مختلف، کدام یک از انواع رهبری اخلاقی پیش بینی کننده معنادار عدالت سازمانی دانشگاه شیراز می باشد؟

شکل زیر به بررسی رابطه نوع رهبری اخلاقی مدیران با عدالت سازمانی از دیدگاه کارمندان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم دانشگاه شیاراز 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، تسهیل گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون 0.37 و 0.29 ، 0.21 ، 0.0 پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشدند، اما سبک اعمال زور پیش‌بینی کننده عدالت رویه‌ای نمی‌باشد.
 - سبک تسهیل گری و سبک متقاعدسازی با ضریب رگرسیون 0.47 ، 0.23 ، 0.0 پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت تعاملی می‌باشدند، اما سبک الهامبخشی و اعمال زور پیش‌بینی کننده عدالت تعاملی نمی‌باشدند.

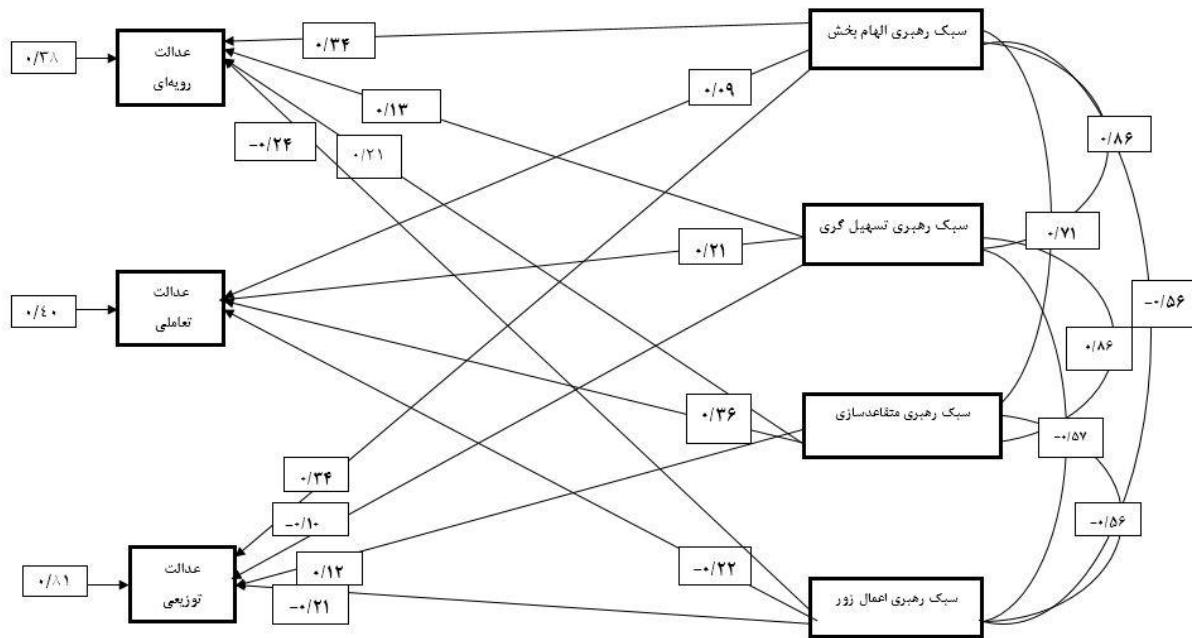
سبک الهامبخشی، تسهیل گری و اعمال زور با ضریب رگرسیون -0.17 و -0.17 ، -0.0 پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می‌باشدند، و سبک متقاعدسازی عدالت توزیعی را پیش‌بینی نمی‌کند.



پیش بینی عدالت سازمانی بر اساس سبک های 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، تسهیل گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون $0/21$ و $0/13$ و $0/34$ پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشد، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون $0/24$ - $0/20$ -پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت رویه‌ای می‌باشد.
 - سبک تسهیل گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون $0/36$ و $0/21$ و $0/22$ -پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت تعاملی می‌باشد. 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 $0/34$ و $0/04$ پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می‌باشد، و سبک تسهیل گری و اعمال زور با ضریب رگرسیون $0/21$ - $0/10$ -پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت توزیعی می‌باشد.

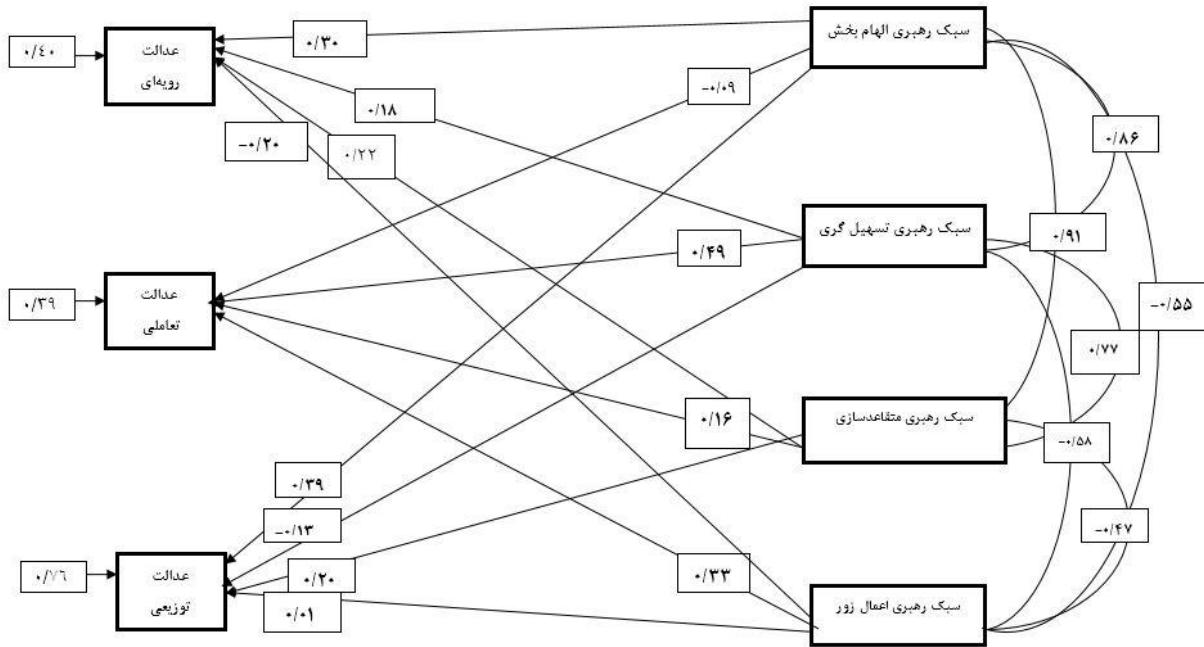


پیش‌بینی عدالت سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارمندان با مدرک تحصیلی لیسانس

شكل 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 مقاودسازی با ضریب رگرسیون ۰/۲۲ و ۰/۳۰، ۰/۱۸، ۰/۴۰ پیش‌بینی
کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشد، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۲۰ - پیش‌بینی کننده منفی و
معنادار عدالت رویه‌ای می‌باشد.

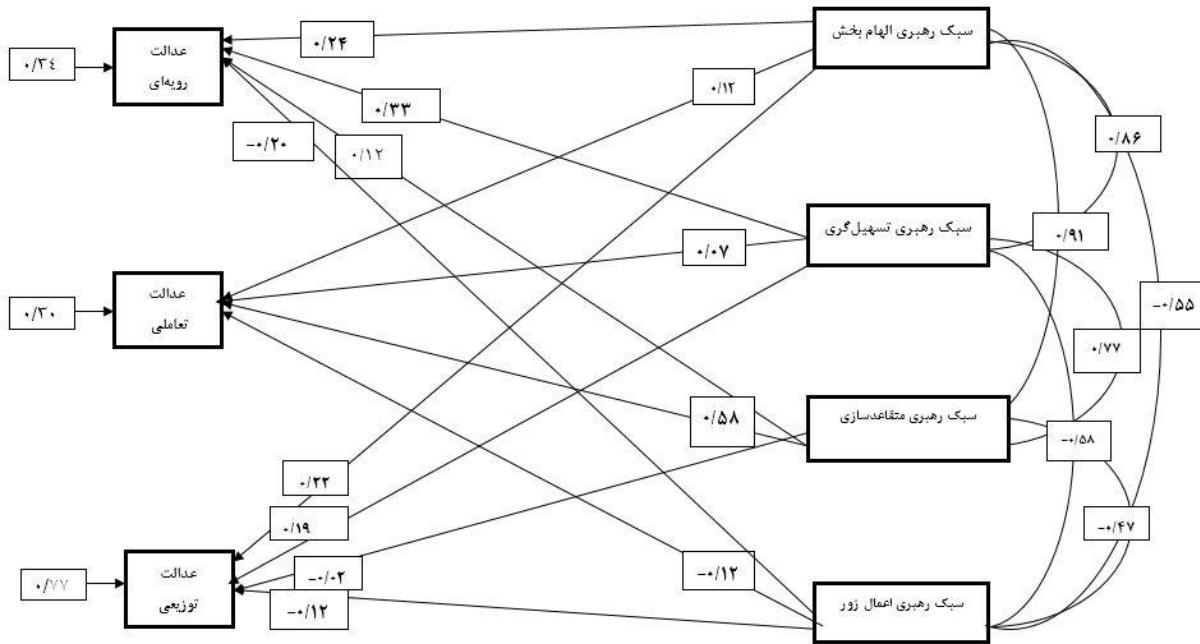
- سبک تسهیل‌گری، مقاودسازی و اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۳۳ و ۰/۱۶، ۰/۴۹ پیش‌بینی کننده مثبت و
معنادار عدالت تعاملی می‌باشد. اما سبک الهام‌بخشی پیش‌بینی کننده عدالت تعاملی نمی‌باشد.
سبک الهام‌بخشی و مقاودسازی با ضریب رگرسیون ۰/۲۰ و ۰/۳۹ پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی
توزیعی می‌باشد، و سبک تسهیل‌گری با ضریب رگرسیون ۰/۱۳ - 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 پیش‌بینی کننده
معنadar عدالت سازمانی دانشگاه شیرازمی باشد؟

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:

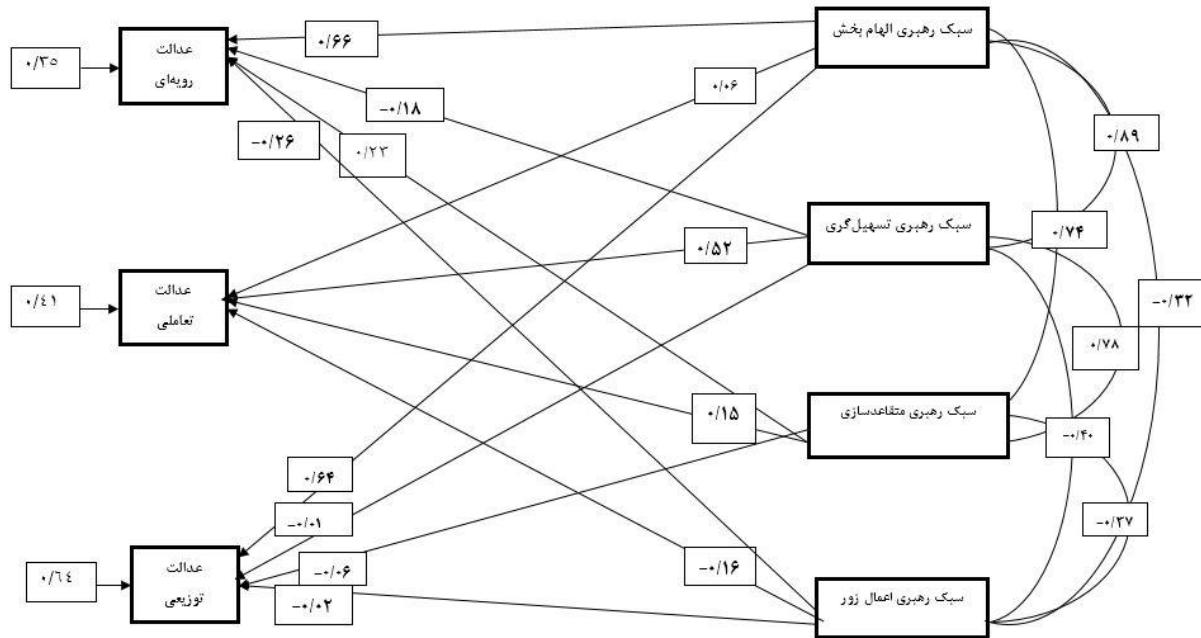
- سبک رهبری اخلاقی الهام‌بخشی، تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون $0/12$ ، $0/33$ ، $0/24$ ، $0/01$ پیش‌بینی کننده مثبت و معنadar عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشد، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون $-0/20$ پیش‌بینی کننده منفی و معنadar عدالت رویه‌ای می‌باشد.
 - سبک الهام‌بخشی و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون $0/58$ و $0/12$ پیش‌بینی کننده مثبت و معنadar عدالت تعاملی می‌باشد. و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون $-0/12$ پیش‌بینی کننده منفی و معنadar عدالت تعاملی می‌باشد. اما سبک تسهیل‌گری، عدالت تعاملی را پیش‌بینی نمی‌کند.
- سبک الهام‌بخشی و سبک تسهیل‌گری با ضریب رگرسیون $0/19$ و $0/22$ پیش‌بینی کننده مثبت و معنadar عدالت سازمانی توزیعی می‌باشند، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون $-0/12$ پیش‌بینی کننده منفی و معنadar عدالت توزیعی می‌باشد. اما سبک متقاعدسازی پیش‌بینی کننده عدالت توزیعی نمی‌باشد.



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

شكل 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 الهمام بخشی و سبک مقاعده‌سازی 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 مقاعده‌سازی 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 الهمام بخشی، عدالت تعاملی را پیش‌بینی نمی‌کند.
- سبک الهمام بخشی با ضریب رگرسیون $0/64$ پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی توزیعی می‌باشد، اما سبک تسهیل‌گری، مقاعده‌سازی و اعمال زور پیش‌بینی کننده عدالت توزیعی نمی‌باشند.



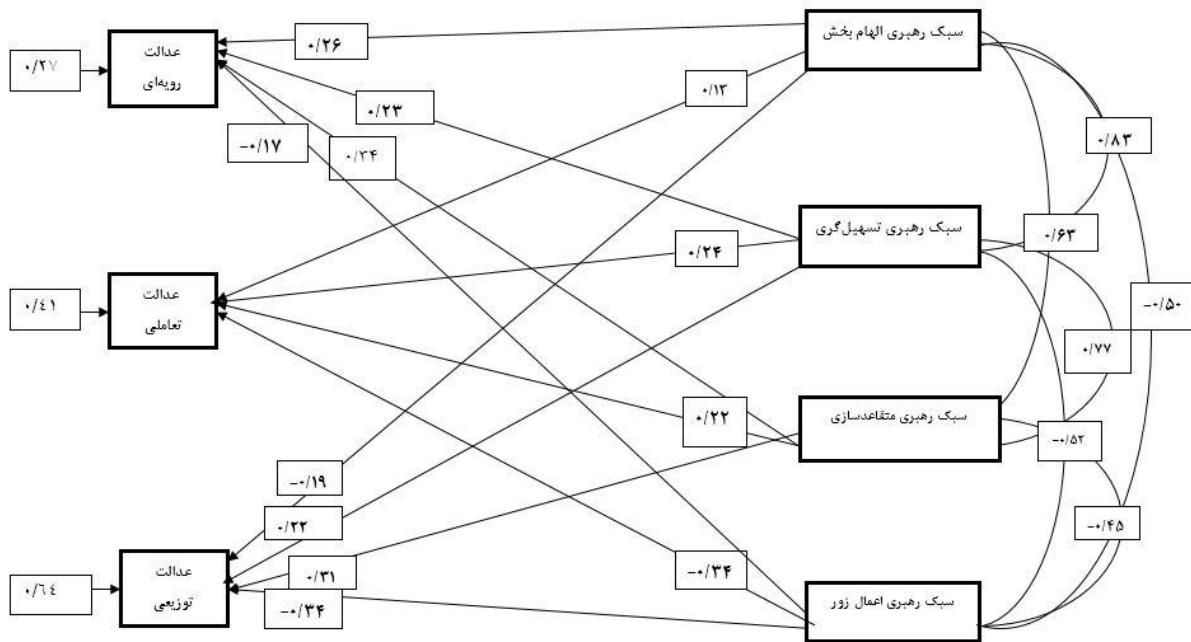
پیش‌بینی عدالت سازمانی بر اساس سبک‌های رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارمندان پیمانی

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 ۰/۳۴ و ۰/۲۳، ۰/۰۲۶ و ۰/۰۲۳ پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشد، و سبک اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۱۷-۰/۰۱۷ پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت رویه‌ای می‌باشد.

- سبک الهام بخشی، تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون ۰/۲۲ و ۰/۱۳، ۰/۰۲۴ و ۰/۰۲۳ پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت تعاملی می‌باشد. و سبک رهبری اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۳۴-۰/۰۱۶ پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت تعاملی می‌باشد.

سبک تسهیل‌گری و متقاعدسازی با ضریب رگرسیون ۰/۳۱ و ۰/۰۲۲ پیش‌بینی کننده مثبت و معنادار عدالت سازمانی توسعی می‌باشد، و سبک الهام بخشی و اعمال زور با ضریب رگرسیون ۰/۳۴ و ۰/۰۱۹ پیش‌بینی کننده منفی و معنادار عدالت توسعی می‌باشد.



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

تبیین یافته‌های پژوهش

۱- نوع رهبری اخلاقی پیش‌بینی کننده 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 فوق دیپلم، سبک متقادع‌سازی و از دیدگاه کارمندان لیسانس و فوق لیسانس، سبک الهام بخشی قوی ترین پیش‌بینی کننده عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشد. به نظر می‌رسد افراد فوق دیپلم و پایین‌تر به این دلیل که وظایف روشی و مشخصی که به تخصص و دانش خاصی نیاز ندارد و با توجه به عدم پیچیدگی امور محوله و شفافیت اهداف کلی که به آنان واگذار می‌شود، این گونه تصور می‌کنند که مدیران شان به شایستگی‌ها و قابلیت‌های آنان اعتمادی ندارند و با تعارضات و برخوردها و فرصلات های 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 مزايا 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 مداری مدیرانشان است که عدالت و رویه‌های عادلانه در قوانین و رویه‌های سازمانی، پیاده می‌شود. از دیدگاه کارمندان لیسانس و فوق لیسانس، سبک الهام بخشی قوی ترین پیش‌بینی کننده عدالت سازمانی رویه‌ای می‌باشد.

در تبیین این یافته چنین می‌توان ابراز نمود که کارمندان لیسانس و فوق لیسانس معتقدند که انتخاب رهبر اخلاق مدار 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 هویت بخشی و درونی سازی اخلاقیات، موجبات رشد فردی کارکنان و بروز قابلیت‌های ایشان 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 نظر می‌گیرند، فرصلات های یادگیری و آموزش را در اختیار کارکنان قرار می‌دهند.

و با شناسایی افراد متعهد و ارج نهادن به آنان و حمایت و هدایتشان در موقع ضروری، سعی می کنند که این افراد از همه توافقی 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 متقادع 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 متقادع 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 نگرشاهی منفی وی عمده نسبت به سرپرست است و قسمت کمی از این نگرشاهی 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 موافقیت، 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 و ظایف 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 متقادع سازی 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 قرارمی دهنده، سلامت جسمی و روحی کارکنان و امکانات و تجهیزات محیط کار را در نظرمی گیرند، فرسته های یادگیری و آموزش را در اختیار کارکنان قرار می دهنده و با شناسایی افراد متعهد و ارج نهادن به آنان و حمایت و هدایتشان در موقع ضروری، سعی می کنند که این افراد از همه توانایی هایشان استفاده کنند.

از دیدگاه کارمندان قراردادی سبک مقاعده سازی 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 زیرستان در جهت معیارهای سازمان، می توانند بر فرایند هایی 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 فرصت هایی برای تغییر یک تصمیم ناعادلانه، در نظر گرفتن نیازها، ارزشها و چشم اندازهای همه بخش های متاثر، توسط فرایند تخصیص و سازگاری فرایند تخصیص با ارزش های اخلاقی و وجودانی 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 مقاعده ساز 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 مقاعده می سازند تا برای رسیدن به اهداف سازمانی همکاری کنند. از مقاعده سازی 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 مقاعده ساز 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 امید واری، انتظارات و تحقق آرزوها در میان زیرستان می کنند، توجه دارند که زیرستانشان برای کارشان به طور منصفانه پاداش دریافت کنند، با دادن فرست انتخاب به کارکنان، اعضاء را مقاعده می سازند تا در جریان و روند انجام امور در سازمان سهیم شوند، با بر جسته نمودن اهداف موردنظر 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 موقع ضروری، سعی می کنند که این افراد از همه توانایی هایشان استفاده کنند، فرسته های یادگیری و آموزش را در اختیار کارکنان قرار می دهنده و در نهایت سلامت جسمی و روحی کارکنان و امکانات و تجهیزات محیط کار را در نظرمی گیرند.

از دیدگاه کارمندان قراردادی، سبک مقاعده 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 قضاؤت و بینش فردی آنان در تصمیم گیری ها استفاده می کنند، در عین صمیمیتی که با اعضاء 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 ۲۵ و ۱، ص ۱۶.
- [۲] ازگلی، محمد. (۱۳۸۵). "درآمدی بر رویکردهای رهبری اخلاقی". فصلنامه مصباح، شماره ۴۳، 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 درآموزش عالی. ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران، 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، ۴۵-۳۸، صص ۴۵-۳۸.
- [۶] گل پور، محسن، پاداش، فربا 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). Ethicalleadership: Asocial learning theory perspective forconstruct development and testing. *OrganizationalBehavior 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 inorganizations, *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. *Assian 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 review27(4): 505-5.