



کنفرانس ملی مطالعات کاربردی در فرایندهای تعلیم و تربیت

National Conference on Applied Studies in Education Processes

تحلیل نقش رهبری اخلاقی در ارتقای عملکرد شغلی کارکنان

چکیده

حیاتی ترین و با اهمیت ترین موضوع در هر سازمانی به عملکرد شغلی آن مربوط می شود. و بر این اساس و با توجه به حساسیت موضوع پژوهشگران را به بررسی دامنه ی موضوع، ابعاد، عوامل تاثیر گذار و ... در این خصوص وا داشته است. در عرصه کنونی جامعه و در هزاره سوم بررسی و شناخت عملکرد شغلی یکی از برنامه های مهم مدیریت در بخش کلان محسوب می شود. تا از این عوامل مرتبط با آن مانند جذب، آموزش، پرورش، حفظ کارکنان به شکل بهتر و موثرتر توسط مدیریت در رده میانی سازمان، برنامه ریزی و اجرا شود. در این راستا و با توجه به مطالعه پژوهشگر یکی از متغیر های مهم بنام رهبری اخلاقی انتخاب و نقش آن بر ارتقای عملکرد شغلی بعنوان هدف اصلی در این مطالعه ی مروری مطالعه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

نتایج بیانگر این است که اگر رهبر سازمان به صورت اخلاقی در هر دو بعد رفتار و تصمیم گیری، و همچنین تعاملات سازمانی به درستی عمل کند می تواند نقش بسیار مهم و چشمگیری در ارتقای شغلی کارکنان داشته و در نتیجه بهره وری سازمانی افزایش یافته و سازمان در عرصه های رقابتی چه به لحاظ تولید محصول یا افزایش دامنه و نوع خدمات و ... در شرایط پایدار تر با سودمندی بیشتری قرار گیرد. در پایان پژوهشگر پیشنهادات کاربردی جهت ارتقای عملکرد مبتنی بر رهبری اخلاقی ارائه نموده است.

کلیدواژگان: رهبری اخلاقی، عملکرد شغلی، ارتقای عملکرد شغلی، بهره وری سازمانی

مقدمه

در عصر حاضر سازمانها به بخش مهمی از زندگی بسیاری از افراد جامعه تبدیل شده اند به طوری که در افراد استخدام و عضویت در سازمانها ساعات و تایمی از عمر خود را در این محیط های کاری سپری می کنند. چگونگی گذران این ساعات طولانی، هم برای افراد و هم برای سازمانها مسئله ای بسیار با اهمیت است. امروزه افراد انتظار دارند در سازمان مورد توجه و احترام قرار گیرند. و بخوبی درک شوند که این مبحث رهبری اخلاقی را مطرح می کند در تجزیه و تحلیل سازمان های دولتی امروزه، پرداختن به اخلاق و ارزش های اخلاقی یکی از الزامات است و رهبران سازمان نیز برای آن که بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند باید بدون استثنا به اخلاقیاتی پذیرفته شده پایبند باشند. رهبران سازمان ها نقش بسیار بزرگی در بیان رهنمود های اخلاقی شرکت ها و سازمان ها دارند. آن ها بر رفتار پیروانشان از طریق پاداش دادن به رفتار مثبت اخلاقی و تنبیه برای رفتارهای غیر اخلاقی و منفی نیز دارند. (مین، ۲۰۱۵).

رهبری اخلاقی تلاش های بی دریغ رهبر در ایجاد بافت و زمینه اخلاقی برای تاثیر گذاری بر رفتار اخلاقی کارکنان و نگرش های کاری مثبت پیروان و به تبع آن عملکرد شغلی بالاتر را نشان می دهد (بویداک و همکاران، ۲۰۱۷).

باید خاطر نشان کرد که رفتارهای رهبری غیر اخلاقی هر ساله برای سازمان ها و شرکت ها میلیاردها دلار هزینه و یا خسارت در بر دارد و توجه به این امر درست نقطه مقابل موضوع است که میتواند هزاران میلیارد دلار درآمد و سود را از طریق عملکرد شغلی به دنبال داشته باشد. عملکرد شغلی و ارتقای آن از جمله موضوعات بسیار مهم و دارای قدمت زیادی است که صاحب نظران و اندیشمندان حوضه مدیریت به آن پرداخته و عوامل موثر و چگونگی ارتقای آن را از دیدگاه های مختلف و در شرایط زمانی و مکانی متنوع مورد تحلیل و بررسی قرار داده اند. فلذا ضرورت توجه به رهبری اخلاقی و انجام پژوهش ها در این زمینه از آنجایی شروع شد که در تحقیقات نتایج مثبت آن را در برخی پیامدهای مهم سازمانی از قبیل عملکرد شغلی، تعهد، رضایت، چابکی سازمان و نشان داده است. (فرزانه، ۲۰۱۶)

سازمان های موفق به رهبرانی نیازمند هستند که با دیدگاهی عمیق، جهت مناسب و مسیر آینده سازمان را ترسیم سازند، کارکنان را به آن مسیر هدایت کنند و انگیزه تحول را در آن بوجود آورند. مفهوم رهبری اخلاقی یکی از زیر شاخه های رفتارهای اخلاقی است، که به تازگی در سازمان ها به مسئله



کنفرانس ملی مطالعات کاربردی در فرایندهای تعلیم و تربیت

National Conference on Applied Studies in Education Processes

با اهمیتی تبدیل گردیده است، رهبران اخلاقی افرادی پایبند به اصول، جامعه پذیر و درستکار شناخته می شوند، که تصمیمات خوب و متعادل می گیرند و با پیروانشان غالباً ارتباط خوبی برقرار کرده معیارهای اخلاقی شفاف را تنظیم نموده، پاداش ها و تنبیه ها را بشمار می برند تا فضایی سالم و با بهره وری بالا در سازمان ایجاد کنند.

رهبران اخلاقی و ترویج و توسعه آن در همه سطوح مدیریت، در رأس دستور کار خیلی از سازمان ها قرار دارد، چرا که انتظار می رود چنین رهبرانی آثاری مثبت داشته باشند، بیشتر محققان رهبری اخلاقی را نمایش رفتارهای اخلاقی از جانب رهبر در روابط درون شخصی و برون شخصی و انتقال این هنجارها به پیروان که از طریق سه روش ارتباطات دوجانبه، تقویت رفتار و تصمیم گیری اخلاقی صورت می گیرد، می دانند. ساختار رهبری اخلاقی با تکیه بر تئوری های بهره گیری اجتماعی بنیان نهاده شده است. بر اساس این نظریه رفتار و عمل اخلاقی مبتنی بر ارزش های اخلاقی باعث توجه و الگو برداری توسط افرادی که شاهد و ناظر این رفتارها و ارزش های اخلاقی هستند، می شوند. (امیر احمدی و همکاران، ۱۴۰۰)

رهبر اخلاقی دو عنصر دارد: نخست رهبران اخلاقی باید مانند همه ی انسان های اخلاق مدار، اخلاقی رفتار کنند و تصمیم بگیرند و در گام بعد باید در نحوه تعاملات روزمره ی خود به لحاظ نگرش، روش های تشویقی و ... به خوبی عمل کنند. پس رهبری اخلاقی هم آشکار است و هم پنهان. جنبه آشکار شیوه ی همکاری با دیگران است که در جمع نشان می دهد و نحوه ی سخن گفتن و عمل کردن، جنبه پنهان رهبری اخلاقی در شخصیت فرآیند تصمیم گیری، ساختار ذهنی، ارزش و قواعدی است که ترسیم می کند و نیز در شجاعتش برای تصمیم گیری های اخلاقی در شرایط سخت قرار دارد. (حسانی، ۱۳۹۹)

رهبری اخلاقی یکی از عوامل موثر در جو نوآورانه ای است که منجر به ارتقای عملکرد شغلی در سازمان می شود. نقش رهبری بسیار اساسی است. رهبر می بایست در سازمان اصول صداقت و شرافت را سرلوحه زندگی خود قرار دهد. همچنین همه رفتار های رهبر می بایست قابلیت اخلاقی را منعکس کنند رهبر اخلاقی قادر است اعضای سازمان را به سمت اهداف و مقاصد هدایت و رهبری کند که سود سازمان، اعضای آن، سهامداران و اعضای جامعه باشند با الگو بدان رفتار نوع دوستانه را در میان اعضای سازمان رواج داده و در نتیجه از پیروان انتظار می رود بجای رقابت ناسالم، وابستگی و اتحاد بیشتری داشته و بر مشارکت تاکید کنند. با دستیابی به این بخش و استمرار آن ارتقای عملکرد شغلی بعنوان بخش هدف که کانون تمرکز را شکل می دهد در شرایط و وضعیت مناسب تری قرار گرفته و با دیدگاه سیستمی مجموعه عوامل همگام و همنا در راستای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی قرار می گیرند. (صمدیان و همکاران، ۱۳۹۸).

از سوی دیگر شواهدی مبنی بر بحران در زمینه ی رهبری اخلاقی و تصمیم گیری اخلاقی در تقریباً همه بخش های زندگی حرفه ای هم سازمانی و هم اجتماعی وجود دارد. مانند فسادهای اخلاقی شرکت های بزرگ، استفاده نادرست منابع شرکت، عملکرد نامناسب مالی و فعالیت های بازاریابی غیر قانونی و سلطه جو. رسوایی های اخلاقی اخیر در تجارت اهمیت سوالاتی درباره ی نقش رهبری اخلاقی را افزایش داده است. رهبری مهم ترین عامل در تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمانی است و نقش بسیار مهم و حیاتی در رشد، بالندگی و پیشرفت سازمان ایفا می کند. تکیه زدن بر مسند مدیریت و رهبری یک سازمان و یافتن توفیق در انجام وظایف و مسئولیت های آن مستلزم داشتن سه قابلیت دانش، مهارت و مسئولیت اجتماعی است. رهبری و مدیریت سازمان بویژه در سازمان های آموزشی تنها با آگاهی عمومی و تخصصی و همچنین کسب مهارت های انسانی به سازمان نمی رسد (رضاخانی، ۱۳۹۹).

ضرورت توجه سازمان ها به رهبری اخلاقی از آن جا ناشی می شود که در تحقیقات بعمل آمده نتایج مثبت رهبری اخلاقی برای سازمان ثابت شده است. رهبری اخلاقی نیز به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه های اخلاقی، نوآور عمل می کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل کند. این شیوه ی رهبری باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل بوده و سنوشت خود را رقم بزند، و آینده را تحت کنترل خود در آورد. حال آن که اگر رهبران یک سازمان دریابند که امکان افزایش سطح بهره وری شغلی کارکنان و افزایش عملکرد سازمانی آنان عموماً از این سبک رهبری برخوردارند، به وجود می آیند، همیشه سازمان خود را از این نوع رهبری بهره مند می دارند تا از نتایج مطلوب آن در محیط کار استفاده نموده و به بهره وری سازمانی دست یابند

رهبری اخلاقی دارای ابعادی بوده و در سطح فردی، گروهی و سازمانی قابل بررسی می باشد. که عبارت اند از:

* کار با معنا: این بعد از معنویت در محیط کار، مشخص می کند که چگونه کارکنان در کار روزمره شان و در سطح فردی تعال دارند.

* احساس همبستگی: شامل نوعی پیوند و احساس همبستگی عمیق با دیگران است. (کریمی و همکاران، ۲۰۱۶).

در یک تقسیم بندی دیگر رهبری اخلاقی مشتمل بر چهار بعد از رهبری می باشد. شامل:



کنفرانس ملی مطالعات کاربردی در فرایندهای تعلیم و تربیت

National Conference on Applied Studies in Education Processes

الف) رهبری الهام بخش: الگو شدن رهبری به صورتی است که دیگر اعضای متعهد، استعداد های بالقوه خود را برای نیل به اهداف سازمان ارائه می دهند.

ب) رهبری تسهیل گر: شامل هدایت رهبر از افراد متعهد و حمایت و هدایت به موقع آن ها برای استفاده از تمام ظرفیت و استعداد هایشان.

ج) رهبری متقاعد ساز: رهبر اعضا را متقاعد می سازد تا برای رسیدن به اهداف سازمانی همکاری کنند.

د) رهبری اعمال زور: به معنای اجبار اعضا به ارائه درجه ای از تعدادشان توسط رهبری می باشد

و از جمله مولفه های اثر گذار بر رهبری اخلاقی می توان به زمینه اخلاقی سازمان ، روابط درون شخصی ، وظیفه شناسی ، برون گرایی ، همگرایی ، روان رنجور خوبی شده (اسلامی و شفیع زاده، ۱۳۹۵)

از سوی دیگر عملکرد شغلی به معنای حاصل فعالیت های کارکنان از لحاظ اجرای وظایف محوله پس از مدت زمان معین ، این حاصل می تواند جنبه تولید یا خدمات داشته باشد و این متغیر به اینکه چه میزان رفتار کاری ، به طور موفقیت آمیز انجام شده باشد اطلاق می گردد . از آنجا که عملکرد شغلی همواره شغلی همواره تاثیر به سزایی بر نحوه فعالیت شرکت ها داشته و متعاقباً روش ها و ابزارهای ارزیابی دقیق این عملکرد بعنوان موضوعی حیاتی مورد توجه سازمانها و افراد آکادمیک بوده است . ارزیابی عملکرد بر محیطی که در آن انجام می گیرد تاثیر گذار خواهد بود ، شروع فعالیت های مربوط به ارزیابی و فراهم نمودن بسترهای لازم برای اینکار ، اخذ تصمیم در رابطه با اینکه چه ابعادی مورد ارزیابی قرار گیرند (شاخص های عملکردی) روش انجام ارزیابی و اهداف متصور از آنچه باشد و مواردی از این دست بر افراد و گروه های درون سازمانی اثر گذار می باشد . و ارزیابی به بررسی عملکرد شغلی متعاقباً دارای پیامدهایی خواهد بود که در نتیجه آن ، شیوه های فعالیت های سازمانی نیز دستخوش تغییراتی خواهد شد (جلالی و همکاران، ۱۳۹۹).

مولفه های عملکرد شغلی با بررسی عوامل تاثیر گذار بر عملکرد با دو دسته عوامل زمینه ای و عوامل وظیفه ای مواجه خواهیم بود . عوامل زمینه ای به عنوان رفتاری تعریف می شود که بر روی زمینه روانشناسی ، اجتماعی و قالب ساختاری که انجام می گیرد از قبیل فعالیت های مشارکتی و روابط بین فردی با دیگران جهت رسیدن به اهداف سخت و مشکل ، پیروی از قوانین سازمان ، داشتن الگوهای رفتاری مطلوب و مورد تایید ، نمونه های عملی و عینی ، تلاش و دریافت پاداش و تشویق مربوط می شود و عوامل وظیفه ای شامل رفتار هایی که در دسته وظایف محول شده بر اساس شرح شغل فرد وجود داشته و مربوط به مسئولیت های تبدیل و نگهداری در سازمان از قبیل تولید محصولات ، مدیریت زیردستان ، ارائه خدمات فروش کالا می باشد از آنجا که توجه به عملکرد شغلی از مفاهیم اصلی و مورد بحث روانشناسی صنعتی و سازمان ، مدیریت صنعتی و همچنین جامعه شناسی کار و مشاغل و سازمان است . هر سازمانی برای دستیابی به اهداف خود نیاز دارد کارکنانش مشاغل خود را در سطح قابل قبولی انجام دهند . از دیدگاه اجتماعی ، بهترین خواسته هر فرد برای سازمان برخورداری از کارکنانی است که کار خود را به نحو احسن انجام دهند . عملکرد خوب ، بهره وری سازمان را افزایش می دهد و این نیز مستقیماً موجب ارتقای اقتصادی و همچنین ارتقای خدمات سازمان می شود ، در این میان عوامل محیطی و عوامل شخصی تاثیر مهمی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد .

عوامل موثر بر عملکرد شغلی را در چهار گروه طبقه بندی کرده اند :

- ۱) عوامل فردی
- ۲) عوامل پاداشی و شغلی
- ۳) عوامل سازمانی
- ۴) عوامل تغییرات سازمانی

وی عوامل را به زیرمجموعه های ادراکات ، توانایی ، شخصیت و انگیزش تقسیم کرده است .

عوامل پاداشی را شامل تقوی مثبت در سازمان ، پاداش بر عملکرد موثر ، غنی سازی و تغییر شغل ، تعیین هدف ، مشارکت ، مدیریت توسط هدف و روحیه میداند .

عوامل سازمانی نیز ناظر بر رهبری سازمانی ، گروه و تاثیرات آن ، روابط درون گروهی و بین گروهی ، ساختار سازمانی و ارتباطات است .

عوامل تغییرات سازمانی به ارتباطات بین فردی ، ارزشیابی عملکرد ، یادگیری ، کارآموزی ، تغییر و توسعه سازمانی مربوط می شود (شاقوزایی و همکاران ، ۱۴۰۰) .



پیشینه پژوهش

زعیم و همکاران (۲۰۲۱) اثبات کردند رهبری اخلاقی یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت سازمانی است. خرد، عدالت، خرد، اعتدال و شجاعت تأثیر بسزایی بر اثربخشی رهبر اخلاقی دارد. رابطه بین رهبری اخلاقی و عملکرد تیمی مثبت ارزیابی شده است. اثربخشی رهبری و عملکرد تیم همبستگی مثبت دارند. با توجه به ابعاد رهبری اخلاقی، عدالت، خرد و اعتدال رابطه مثبتی با اثربخشی رهبری و عملکرد تیم دارد. رابطه بین شجاعت و متغیرهای وابسته به رهبری اخلاقی نیز مهم است. فضیلت اخلاقی در ایجاد گزاره های رهبری اخلاقی بسیار مهم است. اثربخشی رهبری و عملکرد تیم در نهایت می تواند به رهبری اخلاقی بهتر منجر شود.

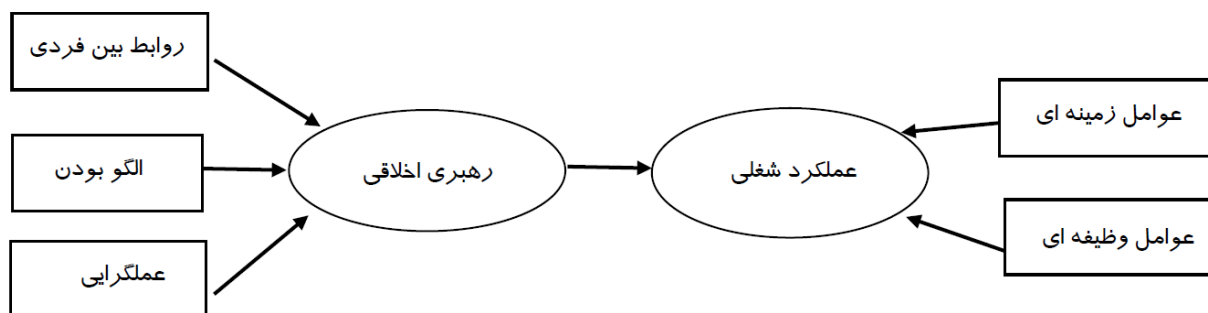
وبکر و دیمتریو (۲۰۲۱) نشان دادند که افزایش تقاضا به بررسی اخلاق در صنعت منجر می شود. رهبری اخلاقی بر استرس شغلی و کیفیت عملکرد کارکنان اثرگذار است. رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان با مشتری تأثیر می گذارد. دیدگاه های کارکنان روابط عمومی با مشتری در مورد استفاده از خدمات مطرح می شود. این رابطه با رهبری اخلاقی در ارتباط است. رفتارهای رهبری اخلاقی با سطوح پایین تر ابهام اخلاقی و استرس شغلی مرتبط است. ابهام اخلاقی به طور مثبت با استرس شغلی مرتبط است. رفتارهای رهبری اخلاقی ادراک شده به طور مثبت بر کیفیت عملکرد تأثیر می گذارد. وود و همکاران (۲۰۲۱) اثبات کردند که اثرات رفتار رهبری اخلاقی نظارتی بسیار قوی است. رهبری اخلاقی بر رفتار سبز کارکنان با واسطه CSR در سطح سازمانی اثرگذار است. این متغیر رفاه کارکنان و مسئولیت پذیری در سطح فردی را تقویت می کند. رفتار رهبری اخلاقی نظارتی بر رفتار سبز از طریق مسئولیت اجتماعی اثرگذار است. رفاه کارکنان و رفتار مسئولیت پذیری تأثیر غیرمستقیم از رهبری اخلاقی می پذیرد. پیوند رهبری اخلاقی و رفتار سبز با توسعه و اعتبارسنجی یک مدل چند سطحی وجود دارد. مدل چند سطحی در این حالت نشان دهنده سطح اعتبار سنجی مدل می باشد.

احمد و همکاران (۲۰۲۱) اثبات کردند که سرپرستان و زیردستان رفتاری متناسب با سطح رهبری اخلاقی دارند. تأثیر رهبری اخلاقی در بهبود عملکرد محیطی سازمان اثبات شده است. رهبری اخلاقی بر عملکرد محیطی سازمان اثر معنی دار و مثبت دارد. رهبری اخلاقی بر رفتار کاری سبز اثرگذار است. دانش محیطی کارکنان می تواند تأثیر غیرمستقیم رهبری اخلاقی در محیط سازمانی را نشان دهد.

کوئی و لیم (۲۰۲۱) اثبات کردند اشتراک دانش به معنی بهبود رهبری اخلاقی است. رهبری اخلاقی بر پنهان کردن دانش اثرگذار است. رهبری اخلاقی باعث کاهش پنهان کردن دانش در سازمان می شود. مکانیسم های رهبری اخلاقی به اشتراک گذاری اطلاعات منجر می شود. همچنین رهبری اخلاقی به یادگیری اجتماعی بالاتر در سازمان منجر می شود. سازمان یادگیرنده تر معمولاً گزینه های بهتر برای رهبری اخلاقی هستند.

نتیجه گیری

این پژوهش در زمره تحقیقات مروری بوده و با استناد به پژوهش های انجام شده به بررسی نقش رهبری اخلاقی بر ارتقای عملکرد شغلی کارکنان پرداخته ایم با مطالعه ی مبانی نظری و در راستای هدف پژوهش تحلیل و توصیف رابطه ی رهبری اخلاقی و ارتقای عملکرد شغلی کارکنان مورد توجه قرار گرفته است. مفهوم، ابعاد، عوامل مؤثر و مولفه های تشکیل دهنده ی متغیرهای پژوهش شامل رهبری اخلاقی (روابط بین فردی، الگو بودن، عملگرایی) و عملکرد شغلی (زمینه ای و وظیفه ای) استخراج گردیده و بصورت زیر ترسیم گردیده است.



نتیجه مطالعات بیانگر رابطه مؤثر رهبری اخلاقی بر ارتقای عملکرد شغلی کارکنان بوده و با بررسی عوامل زیرمجموعه رهبری اخلاقی تأثیر این رابطه بر عملکرد شغلی و عوامل زیر مجموعه آن روشن تر به نظر می رسد.



کنفرانس ملی مطالعات کاربردی در فرایندهای تعلیم و تربیت

National Conference on Applied Studies in Education Processes

پیشنهادهات :

- ۱) به مدیران ارشد سازمان ها پیشنهاد می شود در برنامه ریزی استراتژیک سازمان متغیر رهبری اخلاقی را مد نظر داشته و جهت پیاده سازی و نهادینه ساختن آن اهتمام ورزند.
- ۲) به واحد آموزش سازمانها پیشنهاد می شود دوره ها و کارگاه های آموزشی مرتبط با رهبری اخلاقی را در تقویم آموزشی سازمان لحاظ نموده و در اجرای آن کوشا باشند .
- ۳) به بخش های مرتبط با ارزیابی عملکرد توصیه می شود پایش مستمر مرتبط با عملکرد شغلی را جهت ترسیم وضعیت موجود و مطلوب انجام داده و گزارشات لازم را به برنامه ریزان سازمانی ارائه نمایند .
- ۴) به پژوهشگران توصیه می شود رابطه بین متغیر های رهبری اخلاقی و عملکرد شغلی را بصورت میدانی مورد بررسی قرار دهند .
- ۵) به واحد های منابع انسانی که وظیفه جذب و بکارگیری نیروی انسانی را به عهده دارند پیشنهاد می شود با ترسیم ابزارها و تست های نیم رخ شخصیت در گزینش نیروی انسانی دقت لازم را بعمل آورند .

منابع

- اسلامی، فرشته ؛ شیخزاده، حمید(۱۳۹۵). بررسی رابطه رهبری اخلاقی مدیران مدارس با کیفیت زندگی کاری معلمان، مجله : مدیریت فرهنگی ، شماره ۳۳ و ۳۴ ، صص ۱۰۹- ۱۲۲ . -امیراحمدی، سید محمود؛ فضلی کبریا، حامد ؛ احمدی، اردشیر ؛ رشیدی، حسن(۱۴۰۰) بررسی تاثیر رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی بر انگیزش شغلی با نقش تعدیلگر خودکارآمدی عمومی (مورد مطالعه: شرکت آب و فاضلاب استان چهارمحال و بختیاری) ، مطالعات رهبری فرهنگی ، شماره ۷، صص ۸۴- ۱۰۳.
- جلالی، مجید. فریدونی، مسعود (۱۳۹۹) مدل یابی تاثیر رهبری خدمتگزار و توزیعی بر رفتارهای پویایی شغلی و ارتقای عملکرد سازمانی. نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی شماره ۲۵
- حسانی، محسن(۱۳۹۹). بررسی رابطه رهبری اخلاقی با حکمرانی خوب در سازمانهای دولتی، بهبود و بازسازی سازمان ها و کسب و کارها؛ دوره ۱، صص ۸۴۰-۸۵۳.
- رضاخانی، فرحناز(۱۳۹۹) بررسی رابطه مشکلات اداری با عملکرد شغلی و خلاقیت کارکنان معاونت آموزش متوسطه اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
- شاقوزایی، رضا. احمدی، مینا(۱۴۰۰) بررسی ورتبه بندی عوامل موثر بر عملکرد شغلی کارکنان براساس مدل اچپو، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک
- صمدیان، ابوالفضل ؛ صابر گرکانی، افسانه ؛ ناظم، فتاح(۱۳۹۸). ارائه مدلی جهت جو نوآورانه در دانشگاه آزاد اسلامی براساس یادگیری سازمانی، عدالت سازمانی و رهبری اخلاقی، مجله : مدیریت بر آموزش سازمان ها ، سال هشتم، شماره ۲، صص ۱۵۵- ۱۸۶.

-Ahmad, S., Islam, T., Sadiq, M., & Kaleem, A. (2021). Promoting green behavior through ethical leadership: a model of green human resource management and environmental knowledge. *Leadership & Organization Development Journal*.

-Boydak, O., Mukadder, T., Yavuz, O., & Ramazan, Y. (2017). Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View. *Foro de Educación*, v. 15, n. 23, julio-diciembre / julydecember2017, pp. 161-184

-Farzaneh, M. (2016). Investigating the effect of moral leadership on the development of the learning organization in urban high schools, *Journal of New Educational Approaches*, 11 (2), 58-45. [Persian]

-Koay, K. Y., & Lim, P. K. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Knowledge Management*.

-Karami MR, Mirkamali SM , PoorKarimi J (2016). Investigate and explain the moral leadership and its dimensions (Case Study: Tehran University)

staff)." *Mission Public Administration*, 2016; 7(2): 17-34

-Men, L.R., 5072. The role of ethical leadership in internal communication: Influence on communication symmetry, Leader credibility, and Employee engagement. *Public Relation Journal*, 8 (7): 7-55

. Schwepker Jr, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860

Wood, B. P., Eid, R., & Agag, G. (2021). A multilevel investigation of the link between ethical leadership behaviour and employees green behaviour in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102993.

Zaim, H., Demir, A., & Budur, T. (2021). Ethical leadership, effectiveness and team performance: An Islamic perspective. *Middle East Journal of Management*, 8(1), 42-66.