

شناسایی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی از دیدگاه اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران*

ترانه عنایتی^۱

علبرضا عالی پور^۲

سحر رستگار^۳

تاریخ دریافت: ۹۹/۱۲/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۸

چکیده

یکی از مهم‌ترین موضوعات در نظام آموزشی دانشگاه‌های نسل چهارم رهبری اخلاقی می‌باشد؛ این پژوهش باهدف شناسایی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود. جامعه آماری این پژوهش که شامل کلیه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای ۴۸۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شد. به‌منظور بررسی روایی پرسشنامه نیز از روایی صوری، محتوا و سازه استفاده شد و به‌منظور محاسبه پایایی آن نیز از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد که نتایج بیانگر روا و پایا بودن پرسشنامه محقق ساخته بود. برای تحلیل داده‌ها با توجه به سؤال‌های پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در دانشگاه‌های ایران عبارتند از فردی، سازمانی و رفتار اخلاقی که نیاز هست

* این مقاله مستخرج از رساله دکتری با عنوان؛ «ارایه مدل رهبری اخلاقی به منظور بهبود عملکرد شغلی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی تهران می باشد».

^۱. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری. tenayat@yahoo.com

^۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه علوم دریایی امام خمینی نوشهر، نویسنده مسئول.
alipoor.alireza@yahoo.com

^۳. دانش آموخته رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد ساری. shr.rastegar@yahoo.com

مسئولین نظام آموزشی برنامه‌ریزی ویژه‌ای به رهبری اخلاقی در ابعاد فردی، سازمانی و رفتار اخلاقی داشته باشند.

کلمات کلیدی: رهبری اخلاقی، رفتار اخلاقی، رویکرد اخلاقی

مقدمه

رهبری اخلاقی شاید بتواند رویکرد نوینی برای حفظ و توسعه و پیاده‌سازی ارزش‌های اخلاقی در عالی‌ترین سطوح سازمان برای اجتناب از هزینه‌هایی باشد که موجب از بین رفتن منابع مادی و تخریب سرمایه‌های اجتماعی سازمان در جوامع می‌شود (هانگ و پترسون^۱، ۲۰۰۷). همچنین بررسی اثرات این رویکرد نوین بر عملکرد شغلی کارکنان نیز از موضوعاتی است که می‌بایست بیشتر مورد توجه قرار گیرد (شپیرو و استفکویچ^۲، ۲۰۱۶).

اخلاق در آموزش عالی به مشخص کردن حدود و رفتارهای مناسب و نامناسب و هدایت اعضای هیئت‌علمی در اجرای مسئولیت‌های حرفه‌ای می‌انجامد. اصول اخلاقی آموزش عالی غالباً در ضمن قوانین و کدهای اخلاقی تعریف می‌شوند. اخلاق حرفه‌ای اعلام‌شده از سوی انجمن استادان دانشگاه ایالات متحده نمونه - ای از این اصول است. اصولی همچون واقع‌بینی، عینیت‌گرایی و بی‌طرفی علمی از جمله اصولی است که در حوزه آموزش عالی به‌شدت مورد تأکید قرار می‌گیرند (نعمتی و محسنی، ۱۳۸۹).

نتایج مطالعات و آمارهای موجود بیانگر ضرورت پرداختن به رهبری اخلاقی است چراکه رهبری اخلاقی یکی از ضرورت‌های مدیران در سازمان‌های امروزی است و دانشگاه‌ها نقشی زیرساختی در تأمین منابع انسانی متخصص ایفا می‌کنند که تمرکز و تأکید دانشگاه بر توسعه رهبری اخلاقی در فضای آموزشی می‌تواند مروج این سبک از رهبری در سازمان‌های آینده باشد (اسکوپکر^۳، ۲۰۱۵).

امروزه، دانشگاه کارکردهای مختلفی دارد. مهم‌ترین وظایف دانشگاه، مربوط به آموزش و تربیت نیروی انسانی موردنیاز جامعه است حال اگر دانشگاه رویکردی اخلاقی در تربیت نیروی انسانی موردنیاز جامعه نداشته باشد، نیروی تربیت‌شده فاقد تعهد کافی برای انجام تعهدات و ممکن است حتی دارای تمایلات غیراخلاقی

¹ - Huang & Paterson

² - Shapiro & Stefkovich

³ - Schwepker

باشند. در واقع توجه به عملکرد در سطح فردی با رویکردی اخلاقی در دانشگاه اهمیت قابل‌ملاحظه‌ای در ارتقا فرآیندها و انتقال دانش و اطلاعات مبتنی بر اخلاق‌مداری داشته باشد. ارتقا عملکرد شغلی بر اساس رهبری اخلاقی می‌تواند از ایجاد هزینه‌هایی که به اقتصاد و امنیت اخلاقی جامعه صدمه می‌زند جلوگیری کند. از این رو، وجود جو اخلاقی در آموزش و تربیت نیروی انسانی برای رشد و جلوگیری از فساد سازمانی ضروری به نظر می‌رسد (چن و هو، ۲۰۱۶).

لذا با توجه به آنچه گفته شد در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده رهبری اخلاقی از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران کدام‌اند و وضعیت هر یک از این مؤلفه‌ها چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعاریف رهبری اخلاقی

کاننگو^۱ (۲۰۰۱)، رهبری اخلاقی را به‌عنوان تنشی بین انگیزه‌های خودپرستی و نوع‌دوستی تشریح می‌کند که این تعریف گرفته‌شده از نظریه مبادله اجتماعی است (کالسون و هارتاگ^۲، ۲۰۰۹). گرفتن ادراک کارکنان از رفتار اخلاقی که به هدایت توسط رهبران اشاره دارد (پیکولا و همکاران، ۲۰۱۰). براون و تروینو (۲۰۰۶)، مفهوم رهبری اخلاقی را، نمایش رفتار مناسب به‌صورت هنجاری در اقدامات شخصی و روابط بین شخصی و ترغیب پیروان به این‌گونه رفتارها از طریق ارتباط دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری دانسته‌اند؛ که این تعریف از دو رویکرد یادگیری اجتماعی^۳ و مبادله اجتماعی^۴ بهره می‌گیرد. لانگلیوس^۵ (۲۰۱۱)، در کتاب خود با عنوان «کالبدشناسی رهبری اخلاقی» رهبری اخلاقی را در فرآیند تصمیم‌گیری می‌بیند و سعی دارد تا از رویکرد یادگیری نظام‌مند^۶ به تشریح این مفهوم بپردازد. براون و همکارانش (۲۰۰۵) نیز رهبری اخلاقی را این‌گونه

1 - Chen & Hou

2 - Kanungo

3 - Hartog

4 - Social learning

5 - Social exchange

6 - Langlois

7 - Systematic learning

تعریف کرده‌اند: «نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری در اعمال شخصی و روابط بین شخصی و ترغیب پیروان به این‌گونه رفتارها از طریق ارتباط دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری» (۱۲۰).

رهبری اخلاقی در آموزش عالی

اخلاق در مدیریت آموزش عالی به دلیل ویژگی‌های عمده آن دارای اهمیت مضاعفی می‌باشد. اصولاً آموزش عالی با انسان سروکار دارد و در همه جوامع این مراجعان عموماً دارای سطح بالایی از نظر علمی، فرهنگی و توانایی هستند. به‌علاوه آموزش عالی مسئول توسعه نیروی انسانی در جوامع مختلف می‌باشد و این نیروی انسانی بعد از خروج از آموزش عالی می‌تواند همه سطوح جامعه را تحت تأثیر قرار بدهد. بنابراین مدیران، اساتید و کارکنان آموزش عالی کسانی هستند که رفاه دیگران به آن‌ها سپرده می‌شود و مدیریت آموزشی، مسئول رفاه استادان، کارکنان، دانشجویان، والدین، می‌باشد (مطلبی فرد، نوه ابراهیم، لطفی و محبت، ۱۳۹۱).

آموزش مبتنی بر همکاری بین کارکنان آموزشی و مدیریت است. پس لازم است مدیران آموزشی افرادی پایبند به اصول اخلاقی باشند زیرا این اصول اخلاقی است که همراهی و تشریک‌مساعی را ممکن می‌سازد. بر این اساس برای ایجاد اعتماد، رفتار مدیران باید با اصول اخلاقی سازگار باشد و این سازگاری توسط افراد دیگر درک شود (شاپیرو و استفکویچ^۱، ۲۰۱۶).

اخلاق در آموزش عالی رویکردی مشتری محور دارد و مربوط به مسائل و تنش‌های طبیعی در فرایند تصمیم‌گیری، در سطوح مؤسسات و در ارتباط با مسائلی از قبیل آزادی علمی، مدیریت مشارکتی، امانت‌داری در استخدام، فرایندهای حفظ و نگهداری کارمندان و استادان در آموزش عالی می‌شود و به‌علاوه کمک به کارمندان و استادان را در مواقعی که با تنش‌ها و معضلات اخلاقی مواجه می‌شوند مدنظر قرار می‌دهد. هدف آموزش، تسهیل رشد انسان‌ها به‌عنوان موجودی مستقل و پرورش یک انسان بزرگسال دارای مسئولیت اخلاقی است (کانگو و مانودنکا^۲، ۱۹۹۶).

آموزش یک فرایند اخلاقی است و با استفاده از آن، انسان‌ها تصمیماتی می‌گیرند که بر زندگی سایر انسان‌ها تأثیر می‌گذارد. آموزش عالی علاوه بر اینکه مسئولیت مهارت‌های تحصیلی دانشجویان را بر عهده دارد، در قبال

¹ - Shapiro & Stefkovich

² - Kanungo & Mendonca

آموزش اخلاقی آن‌ها نیز مسئول است (استرایک، ۱۹۹۸؛ به نقل از فتاح پور مرنودی، کاشف و سیدعامری، ۱۳۹۲).

نظام آموزش عالی که جوانان یک جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد، باید بتواند رفتارهای اخلاقی را برای دانشجویان، کارکنان، خانواده‌های دانشجویان و سایر اعضای جامعه الگودهی کند. جمعیت عامه، از مدیران آموزشی انتظار دارند که به‌طور آگاهانه الگوهای نقشی مناسبی برای دانشجویان، آموزش‌دهندگان و جامعه بزرگ‌تر ارائه کنند. مدیران و کارکنان در آموزش عالی باید به رفتار مبتنی بر اخلاق و تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر اصول اخلاقی پایبند باشند و استانداردهای صداقت، احترام، مسئولیت، اعتماد و مراقبت را به‌طور مداوم برای دانشجویان، استادان، کارکنان و جامعه بزرگ‌تر الگودهی کنند (گرین فیلد^۱، ۲۰۰۴).

شاید مدارس در ایجاد رشد رفتاری و اخلاقی افراد و آموزش خودکنترلی به آن‌ها نقش مهمی ایفا کنند، اما این فرایند در آموزش عالی تداوم داشته و دانشگاه‌ها باید پشتیبان ارزش‌های بنیادینی باشند که پایه‌های اخلاقی و مذهبی دانشجویان را استحکام می‌بخشند (کیدر، ۱۹۹۸؛ نقل از فتاح پور مرنودی، کاشف و سیدعامری، ۱۳۹۲). از مدیران آموزش انتظار می‌رود به دلیل مسئولیت خطیری که سازمان‌های آموزشی بر دوش آن‌ها نهاده‌اند افرادی اخلاق مدار باشند. مدیران آموزشی در آموزش عالی، متخصصانی هستند که استخدام می‌شوند تا از طرف کل جامعه عمل کنند. آن‌ها مسئول اتخاذ تصمیماتی هستند که بر زندگی جوانان و اعتماد عامه به مدیران اثرگذارند. علاوه بر مسئولیت رفتاری به شیوه‌ای اخلاق مدار، رهبران آموزشی وظیفه دارند طوری بر همکاران و عامه مردم اثر بگذارند که بر درستی و امانت‌داری آن‌ها باور داشته باشند. اگر رهبران و مدیران آموزشی به‌طور غیراخلاقی رفتار کنند، به اعتمادی که مردم در جهت پرورش نسل جوان به آن‌ها دارند صدمه می‌زند (هاکلی^۲، ۱۹۹۸؛ نقل از فتاح پور مرنودی، کاشف و سیدعامری، ۱۳۹۲).

رهبران و مدیران آموزشی درست به‌اندازه افراد معمولی در معرض اتخاذ تصمیم‌های غیراخلاقی هستند. بنابراین، اخلاق‌مداری رهبران آموزشی به‌اندازه کارآمدی عملی آن‌ها در تعیین صلاحیتشان نقش ایفا می‌کند (استرایک، ۲۰۰۶). با توجه به حساسیت کار رهبران آموزش عالی و در عین حال مشکلات فراوان مدیریت در

¹ - Greenfield

² - Hackley

آموزش عالی نیاز هست که مدیران آموزش عالی به رعایت مسائل اخلاقی در حوزه مدیریتی خود توجه بیشتری داشته باشند (مطلبی فرد و همکاران، ۱۳۹۱).

چندین مطالعه درباره نقش ارزش‌ها بر اخلاق در رهبری آموزشی انجام شده است و دشوارترین تصمیمات دارای بار اخلاقی را به ترتیب، (مسائل مربوط به کارکنان، مسائل مربوط به دانش آموزان، مسائل مربوط به روابط مدرسه-جامعه) معرفی کرده اند. سه نوع ارزش در این تصمیم‌گیری‌ها مهم هستند که عبارتند از ارزش‌های شخصی، ارزش‌های سازمانی (قانون محوری) و ارزش‌های متعالی (اشباگ و کاستن^۱، ۱۹۹۵).

درباره مؤلفه‌های اخلاقی رهبران آموزشی، والکر^۲ (۱۹۹۴)، بیان می‌کند که میزان اخلاقی بودن رفتار مدیران با معیارهایی چون لحاظ کردن منافع مردم، پاکدامنی در رفتار با دیگران و تطابق با اخلاقیات جامعه و نوع دوستی ارزیابی می‌شود. والکر همچنین، مطرح می‌کند که تصمیم‌گیری اخلاقی شامل حداکثر منافع دانشجویان، یکپارچگی یا صداقت شخصی، مشورت گرفتن از دیگران، منصفانه و عادلانه بودن، احترام به دیگران و دغدغه آن‌ها را داشتن و توجه به حقایق و مستند بودن می‌باشد (آرندز^۳، ۲۰۱۴).

ابایامو^۴ (۲۰۲۱) در تحقیقی به بررسی رهبری اخلاقی در مجموعه دانشگاهی پرداخته است؛ نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی به عنوان یک شاخص باید مورد استقبال دانشگاهیان قرار گیرد چراکه وجود رهبری اخلاقی در مجموعه دانشگاهی؛ علاوه بر افزایش کیفیت خدمات آموزشی؛ باعث تقویت تعهد کارکنان خواهد شد.

دانا بوینز^۵ (۲۰۲۱) در بررسی بین رهبری اخلاقی و عملکرد؛ به نقش ارزش‌های فرهنگی در ایجاد رهبری اخلاقی تأکید دارد. پژوهش حاضر می‌خواهد درک کند که جهت‌گیری ارزش فرهنگی رهبری اخلاقی و رفتار کارکنان در محیط کار تأثیر می‌گذارد. نظریه شناختی اجتماعی تأیید کننده چگونگی تغییر جهت‌گیری‌های ارزشی فرهنگی در روند یادگیری اجتماعی مرتبط با رهبری اخلاقی می‌باشد.

¹ Ashbaugh & Kasten

² Walker

³ Arends

⁴ Abayomi

⁵ Danna

میاوین^۱ (۲۰۱۹) توانمندسازی روانشناختی را یکی عوامل ایجاد رهبری اخلاقی در بین افراد بیان کرده که در نتیجه آن سطح رضایت کاری و تعهد به سازمان افزایش خواهد یافت.

مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری اخلاقی

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری اخلاقی به شرح جدول زیر می باشد:

جدول ۱- مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری اخلاقی

عوامل تشکیل دهنده	منبع
انصاف	دی‌ولد و همکاران (۲۰۱۴)، براون و همکاران (۲۰۰۵)، کالسون و دن هارتاگ (۲۰۰۹)
مهربانی	دی‌ولد و همکاران (۲۰۱۴)، براون و همکاران (۲۰۰۵)، کالسون و دن هارتاگ (۲۰۰۹)، دیکانیک (۲۰۱۵)
توجه	کالسون، دن هارتاگ و دی هوگ (۲۰۱۱)
انسان دوستی	دی‌ولد و همکاران (۲۰۱۴)، براون و همکاران (۲۰۰۵)، کالسون و دن هارتاگ (۲۰۰۹)، شاپیرو و استوکویچ (۲۰۱۶)
خودآگاهی	دی‌ولد و همکاران (۲۰۱۴)، براون و همکاران (۲۰۰۵)، کالسون و دن هارتاگ (۲۰۰۹)
انتقاد پذیری	گوئرا بانز (۲۰۱۶)، بابالولا و همکاران (۲۰۱۶)
هویت اخلاقی	زو و همکاران (۲۰۱۶)، زوقبی-لارا و گوئرا بانز (۲۰۱۶)
بصیرت اخلاقی	دی‌ولد و همکاران (۲۰۱۴)، براون و همکاران (۲۰۰۵)، کالسون و دن هارتاگ (۲۰۰۹)
خوشبینی به آینده	کالسون و دن هارتاگ (۲۰۰۹)
عدالت	ون دن آکر و همکاران (۲۰۰۹)

¹Miao Qing

ارتباطات مؤثر	بونو (۲۰۰۱)، براون و همکاران (۲۰۰۵)، کالسون، دن هارتاگ و دی
رعایت ارزش‌های شناختی،	
اجتماعی و شرافتی،	هوگ (۲۰۱۱)، شاپیرو و استوکویچ (۲۰۱۶)
پاداش و تنبیه	هوگ (۲۰۱۱)، شاپیرو و استوکویچ (۲۰۱۶)
اثربخشی تیم مدیریت عالی	هوگ (۲۰۱۱)، شاپیرو و استوکویچ (۲۰۱۶)
ارتباط دادن ارزشها و اخلاقیات	بابالولا و همکاران (۲۰۱۶)
حمایت	زو و همکاران (۲۰۱۶)
وضوح نقش	زوقبی-لارا و گوئرا بائز (۲۰۱۶)
گرایش مردمی	زوقبی-لارا و گوئرا بائز (۲۰۱۶)
اعتماد	بهاتی (۲۰۲۰)
خود تنظیمی	ون ووو لونگ (۲۰۲۱)
فرهنگ	آدیو (۲۰۲۱)

با بررسی نظرات خبرگان سرمایه گذاری در مؤلفه‌های تشکیل دهنده رهبری اخلاقی؛ می‌تواند اثرگذاری تربیتی و آموزشی برای مجموعه‌های دانشگاهی داشته باشد.

روش شناسی پژوهش

از آنجاکه پژوهش حاضر در مورد شناسایی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی از دیدگاه اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود، روش آن از حیث بعد محیط، از نوع کتابخانه‌ای و میدانی؛ بر اساس هدف، کاربردی؛ برحسب زمان، از نوع مقطعی؛ از نظر روش اجرا توصیفی-پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش برای انتخاب نمونه‌های آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شد. بدین‌صورت که از بین دانشگاه‌های موجود (۲۴ دانشگاه) تعداد ۸ دانشگاه (تهران، امیرکبیر، خوارزمی، علامه طباطبائی، صداوسیما، الزهرا (س)، تربیت مدرس و خواجه نصیر طوسی) به‌صورت تصادفی انتخاب شد، سپس در هر دانشگاه به‌صورت تصادفی سه دانشکده انتخاب شد؛ در هر دانشکده نیز به‌صورت تصادفی سه رشته انتخاب و پرسشنامه

در میان اعضای هیئت‌علمی این رشته‌ها توزیع شد. پژوهشگر با توجه به اینکه در این پژوهش از روش پیمایشی استفاده نمود تا عقیده و نظر اعضای هیئت‌علمی را در مورد مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در دانشگاه جویا شود حجم نمونه را بزرگ انتخاب کرد. لذا ۵۰۰ پرسشنامه در میان جامعه آماری ذکر شده توزیع کرد و از این میان ۴۸۰ پرسشنامه سالم گردآوری شد که تحلیل‌های آماری روی این تعداد پرسشنامه صورت گرفت. پرسشنامه‌ای محقق ساخته برگرفته از مبانی نظری تحقیق و با استفاده از نظرات خبرگان بود که با نظرسنجی از اساتید دانشگاه‌های دولتی شهر تهران، تکمیل شد.

پرسشنامه‌های رهبری اخلاقی

گویه‌های تخصصی: این بخش شامل ۳۸ گویه بسته و ۱ سؤال باز می‌باشد. در طراحی این بخش سعی شده است که تا حد ممکن، گویه‌های پرسشنامه‌ها برای پاسخگویان قابل درک باشد. این گویه‌ها از نوع بسته و از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد.

در این پژوهش به منظور محاسبه روایی از روایی صوری، محتوایی و سازه استفاده شد. روایی ظاهری پرسشنامه نهایی به دور از ایرادات ویرایشی، شکلی، املائی و ... به کمک پژوهشگر، چند نفر از اعضای نمونه، استاد راهنما و مشاور تدوین گردید. برای بررسی روایی محتوایی^۱ از فرم‌های CVR و CVI استفاده شد. بررسی روایی محتوایی قبل از توزیع پرسشنامه و از طریق خبرگان (اعضای مصاحبه شونده، اساتید راهنما و مشاور، دانشجویان دکتری تخصص در این حوزه، چند نفر از آزمودنی‌ها و ...) صورت گرفت. روایی سازه^۲ از دو قسمت روایی همگرا و واگرا تشکیل شده است.

تست‌های روایی همگرا (تأییدی): تست‌هایی که برای سنجش روایی همگرا به کار می‌رود عبارتند از: ۱. همه بارهای عاملی معنادار باشد؛ ۲. بارهای عاملی بالای ۰/۵ باشد؛ ۳. AVE (میانگین واریانس استخراج شده)^۳ بزرگتر از ۰/۵ باشد؛ ۴. پایایی ترکیبی بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده باشد که تمام موارد در این پژوهش تایید

¹-Content Validity

²Construct Validity

شد. در جدول ۲ ضرایب میانگین واریانس استخراج شده، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها آورده شده است و می‌توان این دو ضریب را با هم مقایسه کرد:

جدول ۲- ضریب میانگین واریانس استخراج شده و ضریب پایایی ترکیبی

میانگین واریانس استخراج شده	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات	مؤلفه	بعد
۰.۶۱	۰.۸۰۱	۰.۷۳۶	۱۰	فردی	رهبری
۰.۵۷	۰.۸۸۹	۰.۸۳۸	۱۴	سازمانی	اخلاقی
۰.۶۶	۰.۸۱۶	۰.۷۷۹	۱۴	رفتار اخلاقی	

همان‌طور که در جدول فوق قابل‌مشاهده است میزان AVE همه متغیرها بالای ۰.۵ قرار دارد و ضریب پایایی ترکیبی در هر یک متغیرها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج‌شده در همان متغیر است.

تست روایی واگرا (تشخیصی)

آزمون فورنل و لارکر: این شاخص از ترکیب جداول مقادیر همبستگی بین متغیرهای پنهان و متوسط واریانس استخراج شده به دست آمد. در جدول زیر مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس استخراج‌شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها آورده شده است.

جدول ۳- مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس استخراج‌شده هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه-

ها (روایی واگرا (تشخیصی) با استفاده از آزمون فورنل و لارکر)

سازه‌ها	AVE	۱	۲	۳
بعد فردی	۰.۶۱	۰.۷۸	-----	-----
بعد سازمانی	۰.۵۸	۰.۵۳	۰.۷۶	-----
بعد رفتار اخلاقی	۰.۶۷	۰.۴۷	۰.۵۲	۰.۸۲

مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج‌شده در سطر و ستونی که قرار دارند بیشترین مقدار را نشان می‌دهند که بیانگر وجود روایی واگرا در بین متغیرهای پژوهش است.

پایایی: در این پژوهش برای محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. میزان ضریب آلفای کرونباخ و ترکیبی برای همه مؤلفه‌های رهبری اخلاقی از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی بالاتر از ۰/۷ است. البته باید توجه داشت که پیش تست آلفای کرونباخ بر روی ۳۰ آزمودنی جداگانه انجام شد و بعد از اینکه تأیید مناسب بودن همبستگی درونی سؤالات، پرسشنامه نهایی برای سایر آزمودنی‌ها توزیع شد.

تحلیل سؤالات پژوهش

مؤلفه‌های رهبری اخلاقی از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران کدامند؟

(۱) اجرای آزمون کفایت نمونه‌گیری در راستای تحلیل عاملی اکتشافی

در شناسایی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی، ابتدا باید از این مسئله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج نشان داد، شاخص KMO بزرگتر از ۰.۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد.

جدول ۴- نتایج آزمون KMO و بارتلت رهبری اخلاقی

عوامل	آزمون	نتایج
شناسایی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران	ضریب کفایت نمونه‌گیری KMO	
	کای اسکوتر	۰.۸۸۸
	درجه آزادی	۴۰۴۲.۳۹۴
	سطح معناداری	۷۰۳
	آزمون کرویت بارتلت	۰.۰۰۰

تحلیل جدول ۵: سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰ برای آزمون بارتلت نشان‌دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می‌باشد و فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. نتایج آزمون KMO و بارتلت نشان‌دهنده بسندگی و کفایت حجم نمونه به منظور شناسایی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی می‌باشد.

۲) شناسایی اشتراک شاخص‌ها

جدول ۵- اشتراکات شاخص‌ها

اشتراکات استخراجی	شاخص	اشتراکات استخراجی	شاخص
۰.۵۹۳	توجه به نیازهای اعضای هیئت علمی	۰.۵۱۳	احترام به دیگران
۰.۵۹۳	حمایت از ابتکار عمل و نوآوری اعضای هیئت علمی	۰.۵۰۷	گشادگی (عدم تنگ‌نظری و دوری از تعصب)
۰.۵۵۳	مدیریت مشارکتی	۰.۵۱۹	خودآگاهی
۰.۵۳۶	مدیریت تعارض	۰.۵۶۲	انتقادپذیری
۰.۵۸۱	تفویض اختیار	۰.۵۶۷	خوش‌بینی به آینده
۰.۵۵۵	داشتن هویت اخلاقی	۰.۵۰۷	درستکاری
۰.۵۱۲	رعایت استانداردهای اخلاقی	۰.۵۳۷	انسان‌دوستی
۰.۵۵۴	داشتن بصیرت اخلاقی	۰.۵۹۴	صداقت در گفتار و کردار
۰.۵۳۵	تصمیم‌گیری بر اساس اصول اخلاقی	۰.۵۱۶	مسئولیت‌پذیری
۰.۵۳۶	نگاه به موفقیت با رویکرد اخلاقی	۰.۵۱۶	همدلی
۰.۵۹۰	داشتن رفتار اخلاقی در دوران زندگی کاری	۰.۵۹۰	اعتماد سازمانی
۰.۵۶۴	نظارت بر رعایت استانداردهای اخلاقی	۰.۵۹۷	عدالت سازمانی
۰.۵۸۵	انتصاب اعضای هیئت علمی مبتنی بر اصل شایستگی و دوری	۰.۵۱۵	خدمت‌گزاری

	جویی از تبعیض				
۱۴	مهارت‌های ارتباطی مؤثر	۰.۵۶۲	۳۳	قانون‌مدار بودن	۰.۵۰۶
۱۵	حمایت سازمانی	۰.۵۲۳	۳۴	برخورد و تذکر به رفتارهای خلاف قانون	۰.۵۶۲
۱۶	تمایل به اتخاذ تصمیمات عادلانه	۰.۵۹۱	۳۵	قضاوت اخلاقی	۰.۵۸۷
۱۷	توجه به ارتقای مستمر اعضای هیئت‌علمی	۰.۵۴۴	۳۶	تبیین پیامدهای رفتارهای غیر اخلاقی	۰.۵۶۴
۱۸	اجازه ابراز عقاید مخالف	۰.۳۷۱	۳۷	دوره‌های آموزشی اخلاق حرفه‌ای	۰.۵۳۰
۱۹	شفاف‌سازی رویدادها به منظور جلوگیری از ابهامات	۰.۵۰۵	۳۸	پایبندی به اصول و ارزش‌های اخلاقی	۰.۵۵۷

در شناسایی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی بر اساس نتایج حاصل از تحلیل مبانی نظری تحقیق، روی ۳۸ شاخص شناسایی‌شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. در جدول ۶ اشتراکات شاخص‌ها رهبری اخلاقی آورده شده است. هر چه ضریب اشتراک به یک نزدیک‌تر باشد، آیم مناسبی در تبیین عامل مورد نظر شناخته می‌شود. همان‌طور که در جدول ۵ قابل مشاهده است اشتراکات شاخص‌ها برای همه شاخص‌ها بالای ۰/۵ به دست آمد و نیاز به حذف هیچ سؤالی نبود. در جدول ۶ نیز می‌توان تبیین واریانس کل^۱ را مشاهده کرد.

۳) انتخاب تعداد عامل‌ها و چرخش عامل‌ها

برای انتخاب تعداد عامل‌ها، درصد‌های تجمعی واریانس به دست آمده توسط عامل‌ها ملاک قرار گرفت. از طریق چرخش واریماکس رابطه بین متغیرها و عامل‌ها به حداکثر نهایی رسید.

¹ Total Variance Explained

جدول ۶- تبیین واریانس مؤلفه‌های مستخرجه

عوامل	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مربع بارهای استخراج شده			مجموع مربع بارهای چرخش یافته		
	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی
۱	۶.۷۲۵	۴۲.۰۳۲	۴۲.۰۳۲	۶.۷۲۵	۴۲.۰۳۲	۴۲.۰۳۲	۳.۶۶۴	۲۲.۹	۲۲.۹
۲	۱.۳۹۱	۸.۶۹۱	۵۰.۷۲۳	۱.۳۹۱	۸.۶۹۱	۵۰.۷۲۳	۳.۶۰۱	۲۲.۵۰۸	۴۵.۴۰۸
۳	۱.۰۱۱	۶.۳۱۹	۵۷.۰۴۲	۱.۰۱۱	۶.۳۱۹	۵۷.۰۴۲	۱.۸۶۱	۱۱.۶۳۴	۵۷.۰۴۲
۴	۰.۸۹۶	۵.۶۰۳	۶۲.۶۴۵						
۵	۰.۸۵۱	۵.۳۱۹	۶۷.۹۶۴						
۶	۰.۷۴۲	۴.۶۳۸	۷۲.۶۰۳						
...									
۳۸	۰.۲۸۱	۱.۷۵۹	۱۰۰.۰۰۰						

با توجه به جدول ۶، سه عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگ‌تر از یک هست و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا تقریباً ۵۷ درصد، واریانس شاخص‌های مؤلفه‌های رهبری اخلاقی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران را تبیین می‌کند. به‌منظور تحقیق درباره ماهیت روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نام‌گذاری عامل‌ها، ضرایب بالاتر از ۰/۴ در تعریف عامل‌ها مهم و با معنی بوده و ضرایب کمتر از این حدود به‌عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. نمودار سنگریزه^۱ نیز مؤید نتایج فوق بود و همان سه عامل شناسایی شد.

۴) نام‌گذاری عوامل

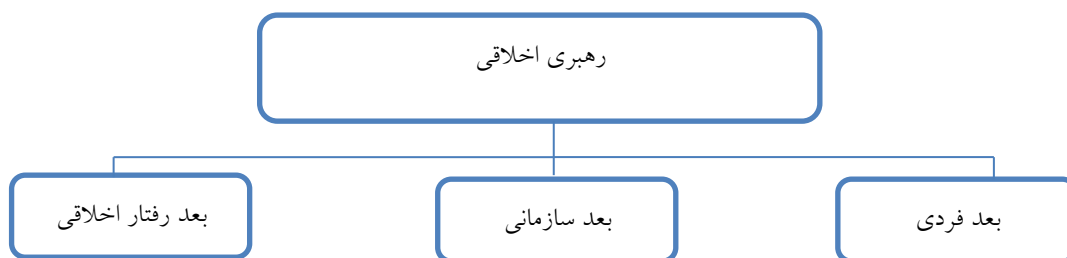
عوامل استخراجی با استفاده از بار عاملی و بر اساس مبانی نظری پژوهش نام‌گذاری شده‌اند.

جدول ۷- مؤلفه‌های مستخرجه شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

متغیر	نام عامل	تعداد شاخص	شماره گویه‌ها
-------	----------	------------	---------------

1 - Scree plot

۲۵,۲۶,۲۷,۲۸,۲۹,۳۰,۳۱,۳۲,۳۳,۳۴,۳۵,۳۶,۳۷,۳۸	۱۰	بعد فردی	رهبری اخلاقی
۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷,۱۸,۱۹,۲۰,۲۱,۲۲,۲۳,۲۴	۱۴	بعد سازمانی	
۱,۲,۳,۴,۵,۶,۷,۸,۹,۱۰	۱۴	بعد رفتار اخلاقی	



شکل ۱- مؤلفه‌های رهبری اخلاقی شناسایی شده

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به منظور شناخت بیشتر موضوع در زمینه رهبری اخلاقی و همچنین شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها، با بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده؛ ۳ مؤلفه و ۳۸ شاخص برای رهبری اخلاقی (فردی، سازمانی و رفتار اخلاقی) شناسایی و نام‌گذاری شد. امروزه یکی از مسائل مهمی که برای پویندگی دانشگاه‌ها مطرح است، اخلاق آکادمیک در سطوح فردی، سازمانی می‌باشد. اخلاق در رهبری دانشگاه‌های دولتی به دلیل ویژگی‌های عمده آن دارای اهمیت مضاعفی می‌باشد. اصولاً دانشگاه‌ها با انسان سروکار دارد و در همه جوامع این مراجعان عموماً دارای سطح بالایی از نظر علمی، فرهنگی و توانایی هستند. به علاوه دانشگاه‌ها مسئول توسعه نیروی انسانی در جوامع مختلف می‌باشد و این نیروی انسانی بعد از خروج از دانشگاه می‌تواند همه سطوح جامعه را تحت تأثیر قرار بدهد. بنابراین مدیران، اساتید و کارکنان آموزشی کسانی هستند که رفاه دیگران به آن‌ها سپرده می‌شود و مدیریت و رهبری آموزشی، مسئول رفاه استادان، کارکنان، دانشجویان، والدین، می‌باشد. آموزش مبتنی بر همکاری بین اعضای هیئت علمی و مدیریت وجود دارد. پس لازم است مدیران و رهبران آموزشی افرادی پایبند به اصول اخلاقی باشند زیرا این اصول اخلاقی است که همراهی و تشریک مساعی را ممکن می‌سازد. بر این اساس برای ایجاد اعتماد، رفتار مدیران و رهبران باید با اصول اخلاقی سازگار باشد و این سازگاری توسط افراد دیگر درک شود.

اخلاق‌مداری در دانشگاه، رویکردی مشتری محور دارد و مربوط به فرایند تصمیم‌گیری، در سطوح مؤسسات و در ارتباط با مسائلی از قبیل آزادی علمی، مدیریت مشارکتی، امانت‌داری در استخدام، فرایندهای حفظ و نگهداری کارکنان و اعضای هیئت‌علمی می‌شود و همچنین موجب می‌شود تا هنگام مواجهه کارکنان و استادان با تنش‌ها و معضلات اخلاقی کمک کنند. اخلاق حرفه‌ای و تفکر آکادمیک را می‌توان از طریق آموزش و در محیط تحصیل فرا گرفت. وجود رهبر اخلاقی در دانشگاه، نه تنها موجب ایجاد انگیزه و تعهد بین اعضای هیئت‌علمی و سایر کارکنان دانشگاه می‌شود بلکه موجب بهبود یادگیری اجتماعی و ارتقای شایستگی اعضای هیئت‌علمی نیز می‌شوند. پشتیبانی، عدالت، نقد و صداقت مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده یک دانشگاه اخلاقی هستند. پشتیبانی، به معنی الگو بودن، گفتگو، عمل و تأیید نمودن، می‌است. در واقع، پشتیبانی، روابط و مسئولیت‌های رهبران را در برمی‌گیرد. حمایت اخلاقی اعضای هیئت‌علمی را توانمند می‌سازد تا در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نمایند. عدالت بر فرصت‌های برابر در روابط فردی و گروهی اعضای هیئت‌علمی تأکید می‌نماید و در واقع، حمایت از اساتید است که برای رسیدن به شرایط یادگیری بهینه، صورت می‌گیرد. ایجاد امنیت عاطفی و محیط اجتماعی، عدالت را در دانشگاه به وجود می‌آورند.

بر اساس ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه رهبری اخلاقی، می‌توان اذعان کرد که یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر در زمینه مؤلفه‌های رهبری اخلاقی با برخی از پژوهش‌ها همسو است. ضمن اینکه بسیاری از پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه در سازمان‌های مختلف در ایران و جهان، بر رهبری اخلاق‌مدار تأکید می‌کنند چراکه منجر به بهبود عملکرد آنان می‌گردد، بسیاری نیز بر بهبود تعهد سازمانی و رفتار شهروند سازمانی، بهبود سلامت سازمانی و همچنین عملکرد شغلی تأکید دارند. از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

پژوهش میتونگا-مونگا و سیلیرس (۲۰۱۶)، ادراک کارکنان از رهبری اخلاقی بالا بر تمایل به درگیر شدن در تعهد سازمانی مثبت و رفتار شهروند سازمانی تأثیر دارد. بیلدیز و بیلدیز (۲۰۱۶)، عنوان کردند که رهبری اخلاقی به صورت منفی با رفتار شهروندی اجباری ارتباط دارد، رهبری خدمت‌گزار به صورت منفی با رفتار شهروندی اجباری ارتباط دارد و مبادله رهبر-عضو به صورت منفی با رفتار شهروندی اجباری ارتباط دارد. علاوه بر آن، شاپیرو و استوکویچ (۲۰۱۶)، به مطالعه تأثیر رهبری اخلاقی در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری آموزشی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی شامل ابعاد عدالت، انتقادپذیری و حمایت می‌باشد. ژو،

تروینو و ژانگ (۲۰۱۶)، عنوان می‌کنند که ابعاد هویت اخلاقی و بصیرت اخلاقی از ابعاد مؤثر بر راهبری اخلاقی هستند. زوقی-لارا و گوئرا بائر (۲۰۱۶)، در زمینه رهبری اخلاقی مطالعاتی انجام دادند که متوجه شدند رهبری اخلاقی در سازمان، مهربانی، توجه و انسان دوستی را به همراه دارد. از طرفی نیز، رید (۲۰۱۶)، تأثیر سبک رهبری اخلاقی و مشارکت در بودجه بر عملکرد و رضایت شغلی را مورد بررسی قرار داد که نتایج حاصل از پژوهشش نشان داد که سبک رهبری اخلاق مدار بطور قابل توجهی بر عملکرد و رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است. ژو و همکارانش (۲۰۱۵) که اثر تعدیلی ماهیت باورهای اخلاقی بر ارتباط رهبری اخلاقی با شناخت ارتباطی و شناخت سازمانی را تأیید کرد.

بهارلو و همکاران (۱۳۹۴)، به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی و رابطه مثبت غیرمستقیم رهبری اخلاقی از طریق تعهد سازمانی، الگوی تبادل رهبر - عضو و خشنودی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی بود. نصیری ولیک بنی و همکاران (۱۳۹۳)، نیز بیان داشتند که ارتباط منفی بین رهبری اخلاقی و معنویت در کار با فرسودگی شغلی پرستاران را تأیید کردند همچنین معنویت در کار می‌تواند نقش میانجی را در افزایش ارتباط بین رهبری اخلاقی و فرسودگی شغلی ایفا نماید.

عباس‌زاده و بودافی (۱۳۹۳)، رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی تأثیرگذار است. محمد داودی و ولایی ملکی (۱۳۹۳)، رهبری اخلاقی با سلامت سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار دارد، به این معنی که هر قدر به رهبری اخلاقی افزوده شود به همان نسبت میزان سلامت سازمانی بالا می‌رود و از بین ابعاد بررسی شده بالاترین ضریب همبستگی مربوط به بعد عدالت بوده است. حضرتی و معمار زاده تهران (۱۳۹۳)، در پژوهش خود رهبری اخلاقی را دارای دو بعد فردی و مدیریتی می‌دانند که باید برای داشتن سازمانی اخلاق مدار افراد در هر دو بعد تقویت شوند. صالح‌نیا (۱۳۹۱)، عنوان کرده است که رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و معناداری بر جو اخلاقی سازمان دارد.

در یک نگاه کلی می‌توان گفت که با توجه به تأکیدی که در سند چشم‌انداز آموزش عالی نسبت به رهبری اخلاق مدارانه و بهبود عملکرد شغلی شده است، ضروری است مفهوم رهبری اخلاقی در دانشگاه‌ها با توجه به تغییرات و عدم قطعیت‌های روزافزون محیطی برای مدیران، اعضای هیئت‌علمی و کارکنان به‌خوبی باز شود تا به آن‌ها در جهت بهبود عملکرد شغلی اساتید کمک کند.

درنهایت با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد:

بعد فردی رهبری اخلاقی در دانشگاه‌ها

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه خودکنترلی اساتید و کارکنان دانشگاه
- تجلیل از اساتیدی که اخلاق در علم و پژوهش را سرلوحه فعالیت‌های خود قرار داده‌اند.
- تقویت انضباط معنوی برای دانشجویان و اساتید با اجرای دوره‌های آموزشی

بعد سازمانی رهبری اخلاقی در دانشگاه‌ها

- معرفی گروه‌های آموزشی اخلاق مدار در دانشگاه
- تجلیل از مجموعه‌هایی که در دانشگاه‌ها اخلاق را در فرایند اجرای کار در نظر دارند.

بعد رفتار اخلاقی در دانشگاه‌ها

- تقویت رفتارهای شهروندی توسط کارکنان دانشگاه‌ها
- اجرای برنامه‌های تربیتی برای دانشجویان
- معرفی اساتید اخلاق به‌عنوان استادان الگو در بین دانشجویان.

منابع

- بهارلو، مصطفی؛ بشلیده، کیومرث؛ نعیمی، عبدالزهرا و هاشمی شیخ شبنانی، سید اسماعیل. (۱۳۹۴). تحلیل رابطه رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۰(۱) (پیاپی ۳۸۳-۳۶۸)، (۳۱).
- حضرتی، مرتضی و معمار زاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۳). ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان‌های دولتی ایران. مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۸، ۷۰-۶۳.
- صالح‌نیا، منیره. (۱۳۹۱). اثر رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان. اخلاق در علوم و فناوری، ۷(۲)، صص ۱-۱۳.
- عباس‌زاده، محمد و بوداقتی، علی. (۱۳۹۳). تأثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی (مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه تبریز). مدیریت دولتی، ۶(۱۸)، ۳۰۸-۲۸۹.

- فتاح پورمرندی، مرتضی؛ کاشف، سیدمحمد و سیدعامری، میرحسن. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر آموزش‌های اخلاقی بر تصمیم‌گیری اخلاقی مریبان ورزشی. معرفت اخلاقی، ۴(۲(پیاپی ۱۴))، ۵۵-۶۴.
- محمد داودی، امیرحسین و ولایی ملکی، مریم. (۱۳۹۳). رابطه رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی با توانمندسازی در دبیران دبیرستان‌های شهرستان ساوه. رهبری و مدیریت آموزشی، ۸(۱)، ۱۱۵-۱۴۲.
- مطلبی فرد، علیرضا؛ آراسته، حمید رضا؛ محبت، هدیه و دستا، مهدی. (۱۳۹۱). اخلاق پژوهش در آموزش عالی: ویژگی‌های فردی و مسئولیت‌های حرفه‌ای پژوهشگران. دانش شناسی، ۱۹، ۹۸-۱۱۷.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل و سیف پناهی، حامد. (۱۳۹۳). تحلیل روابط رهبری اخلاقی، معنویت در کار و فرسودگی شغلی. اخلاق در علوم و فناوری، ۹(۱)، ۵۹-۷۳.
- نعمتی، محمدعلی و محسنی، هدی سادات. (۱۳۸۹). اخلاق در آموزش عالی: مؤلفه‌ها، الزامات و راهبردها. پژوهشنامه اخلاق در آموزش عالی، شماره ۶۳، ۹-۴۶.
- Abayomi Olarewaju Adeoye.(2021). Ethical Leadership, Employees Commitment and Organization Effectiveness: A Study of Non – Faculty Members, journal of business and economics,7(2): 161-172.
- Danna Booyens Strydom.(2021). Ethical leadership and performance: The effect of follower individualism-collectivism, International Journal of Cross Cultural Management, Article first published online: May 13, 2021.
- Arends, R. (2014). *Learning to teach*. McGraw-Hill Higher Education.
- Ashbaugh, C. R. & Kasten, K. L. (1995). *Educational leadership: Case studies for reflective practice*. Longman Pub Group.
- Brown, M. E. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Chen, A. S. Y. & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.

- Greenfield Jr, W. D. (2004). Moral leadership in schools. *Journal of Educational Administration*, 42(2), 174-196.
- Huang, L. & Paterson, T. A. (2017). Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of Management*, 43(4), 1157-1184.
- Kalshoven, K. & Hartog, D. N. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of prototypicality and trust. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-120.
- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership* (Vol. 3). Sage Publications.
- Langlois, L. (2011). *The anatomy of ethical leadership: to lead our organizations in a conscientious and authentic manner*, Edmonton: AU Press.
- Mitonga-Monga, J. & Cilliers, F. (2016). Perceived ethical leadership: Its moderating influence on employees' organizational commitment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Psychology in Africa*, 1-8.
- Mishbah Hayat Bhatti, Umair Akram.(2020). Unraveling the Effects of Ethical Leadership on Knowledge Sharing, *Sustianability*(12): 1-20.
- Miao Qing, Muhammad Asif, Abid Hussain, Arif Jameel.(2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment, *Review of Managerial Science*, Received: Accepted: 26 March 2019, Springer-Verlag GmbH Germany, part of Springer Nature 2019.
- Piccolo, R. F. Greenbaum, R. Hartog, D. N. D. & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Qiuxiang wen, Yingxuan wu, Jin long.().Influence of Ethical Leadership on Employee Innovative Behavior.(2021). *Sustianability*(131): 1-15.
- Reid, J. (2016). The effects of leadership styles and budget participation on job satisfaction and job performance. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 3(1).
- Schwepker Jr, C. H. (2015). Influencing the salesforce through perceived ethical leadership: the role of salesforce socialization and person-

- organization fit on salesperson ethics and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(4), 292-313.
- Shapiro, J. P. & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. Routledge.
 - Strike, K. A. (2006). *Ethical leadership in schools: Creating community in an environment of accountability*. Corwin Press.
 - Yıldız, H. & Yıldız, B. (2016). The Effects of Ethical Leadership, Servant Leadership and Leader-Member Exchange on Compulsory Citizenship Behaviors. *International Business Research*, 9(2), 19-33.
 - Zhu, W. He, H. Treviño, L. K. Chao, M. M. & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702-718.
 - Zhu, W. Treviño, L. K. & Zheng, X. (2016). Ethical Leaders and Their Followers: The Transmission of Moral Identity and Moral Attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, 26(01), 95-115.
 - Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. & Guerra-Baez, R. (2016). Exploring the Influence of Ethical Climate on Employee Compassion in the Hospitality Industry. *Journal of Business Ethics*, 133(3), 605-617.