

## رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی

مریم محمودی‌کیا<sup>\*</sup>، نسرین ارشدی<sup>۱</sup>، سحر احمدی چگنی<sup>۱</sup>، مصطفی بهارلو<sup>۱</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

۲. دانشیار، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۱/۱۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۷/۰۷)

### چکیده

توانمندسازی کارکنان از فنون مؤثر افزایش بهره‌وری کارکنان و به‌کارگیری بهینه‌تر ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است. این تحقیق از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش تحقیق، توصیفی-همبستگی است. شرکت‌کنندگان پژوهش ۲۰۰ نفر از کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری بودند که به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. داده‌ها با به‌کارگیری ضریب همبستگی پیرسون، مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش بوت‌استرپ تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد الگوی پیشنهادی برازشی خوب دارد. نتایج پژوهش نشان داد رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم، و با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی، به‌طور غیرمستقیم بر توانمندسازی روان‌شناختی اثر می‌گذارد. همچنین، رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط دارد و این سبک رهبری باعث ترویج عدالت رویه‌ای و تعاملی می‌شود و از طریق این دو نوع عدالت می‌توان موجبات توانمندی کارکنان را فراهم کرد.

### کلیدواژه‌ها

توانمندسازی روان‌شناختی، رهبری اخلاقی، عدالت تعاملی، عدالت رویه‌ای.

\* نویسنده مسئول، رایانامه: m\_mahmoodikia@yahoo.com

### مقدمه

در اثر جهانی شدن، نوآوری‌های تکنولوژیکی، اقتصاد دانش‌محور و شکل‌گیری فضای رقابتی شدید، تغییرات شتابنده‌ای در محیط‌های کسب‌وکار رخ داده است. این تغییرات باعث شده است مشاغل پیچیده‌تر و چالشی‌تر شوند. از این‌رو، منابع انسانی به عنوان صاحبان مشاغل باید انعطاف‌پذیر، خودفرمان، کارآفرین، مسئولیت‌پذیر و طالب ابتکار و آزادی عمل باشند (Joo & Shim, 2011, p.427).

نیروی انسانی مهم‌ترین دارایی سازمان محسوب می‌شود و نقش نیروی انسانی ماهر و کارآمد در تحقق اهداف سازمانی بديهی و انکارناپذیر است. بر همین اساس، توانمندسازی نیروی انسانی می‌تواند سازمان‌ها را در مواجهه با شرایط متحول کنونی آماده و موفق کند. توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و به‌وجود آوردن فضای آزادی عمل برای کارکنان، فرصت بهبود توانایی‌ها و مهارت‌ها را برای کارکنان ایجاد می‌کند تا موجبات اثربخشی خود را فراهم کنند. از سوی دیگر، توانمندسازی با پرورش کارکنانی باانگیزه و توانا، به مدیران امکان خواهد داد در برابر پویایی‌های محیط رقابتی سریع‌تر و مناسب‌تر واکنش نشان دهند (Korkmaz, 2012, p.46).

### مبانی نظری

امروزه بیش از ۷۰ درصد سازمان‌هایی که بررسی شده‌اند، نوعی از پیش‌قدمی‌های توانمندسازی را در بخش‌هایی از نیروی کار خود به‌کار گرفته‌اند که اهمیت توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۱</sup> را ثابت می‌کند (Casey et al., 2010, p.27). پژوهشگران بیان کردند توانمندسازی روان‌شناختی که مجموعه‌ای از شناخت‌های تجربه‌شده است و به صورت احساس معناداری<sup>۲</sup> (به میزان درک افراد از ارزش اهداف یا مقاصد شغلی اشاره دارد که در آن ارزش درباره‌ی هنجارها و آرمان‌های شخصی

---

1. Psychological Empowerment  
2. Meaningfulness

آن‌ها قضاوت می‌شود)، شایستگی<sup>۱</sup> (به میزان باور افراد درباره توانایی هایشان برای انجام دادن ماهرانه فعالیت‌های شغلی اشاره دارد)، خودمختاری<sup>۲</sup> (به میزان احساس و ادراک افراد از داشتن استقلال برای شروع، تنظیم و برنامه‌ریزی فعالیت‌های شغلی اشاره دارد) و اثرگذاری<sup>۳</sup> (به میزان ادراک افراد از قدرت اثرگذاری بر راهبردهای شغلی، اجرا یا نتایج کار، اشاره دارد) جلوه‌گر می‌شود. همچنین، توانمندسازی روان‌شناختی به معنای افزایش انگیزش شغلی درونی است که جهت‌گیری شخصی نسبت به نقش کاری را منعکس می‌کند و با انواع مختلف از پیامدهای مثبت کاری کارکنان در سازمان رابطه دارد (Dewettinck & Van Aemijde, 2011, p.287). برای مثال، توانمندسازی به‌طور مثبت با تعهد سازمانی، خشنودی شغلی<sup>۴</sup> و عملکرد شغلی<sup>۵</sup> و به‌طور منفی، با رفتارهای کناره‌گیرانه از شغل<sup>۶</sup> رابطه دارد (Aryee & Chen, 2006, p.794). همچنین، نتایج پژوهش‌های اخیر نشان داده است توانمندسازی با انگیزش درونی<sup>۷</sup>، خلاقیت<sup>۸</sup>، اشتیاق شغلی<sup>۹</sup>، و در واقع، با رفتارهای نوآورانه<sup>۱۰</sup> کارکنان رابطه مثبت دارد (Zhang & Bartol, 2010, p.109). با توجه به اهمیت کاربردی توانمندسازی روان‌شناختی و پیچیده و چالشی‌تر شدن مشاغل، و به منظور افزایش مزایای رقابتی برای باقی‌ماندن و موفقیت طولانی‌مدت سازمان‌ها در دنیای کسب‌وکار، پژوهشگران عوامل مؤثر بر افزایش توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند (Gong et al., 2009, p.766). بسیاری از این پژوهش‌ها بر رهبری اخلاقی<sup>۱۱</sup> به عنوان یکی از عواملی که با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه زیاد دارد، تمرکز کرده‌اند (Zhang & Bartol, 2010).

1. Competence
2. Self-determination
3. Impact
4. Job Satisfaction
5. Job Performance
6. Withdrawal Behaviors
7. Intrinsic Motivation
8. Creative
9. Job Engagement
10. Innovative Behaviors
11. Ethical Leadership

109, p.2010). رهبری اخلاقی یکی از زیرشاخه‌های رفتارهای اخلاقی است که اخیراً در سازمان‌ها به مسئله‌ای مهم تبدیل شده است. البته تاکنون در عرصه پژوهش به‌طور یکپارچه و منظم درباره این متغیر تحقیق نشده است. رهبران اخلاقی افرادی پایبند به اصول، جامعه‌پذیر و درستکار شناخته می‌شوند که تصمیم‌های متعادل و خوب می‌گیرند، غالباً پیرامون اصول اخلاقی با پیروانشان ارتباط برقرار می‌کنند، معیارهای اخلاقی شفاف را تنظیم می‌کنند و پاداش‌ها و تنبیه‌ها را به‌کار می‌گیرند تا محیطی سالم و با بهره‌وری بالا در سازمان ایجاد کنند (Brown & Treviño, 2006, p.597). رهبری اخلاقی، رهبری را توصیف می‌کند که بر اساس اعتقاد به آنچه درست یا نادرست است، تصمیم‌گیری می‌کند. رهبران اخلاقی افراد را طوری هدایت می‌کنند که به حقوق و جایگاه آن‌ها احترام گذاشته می‌شود. رهبران ماهیتاً در موقعیتی از قدرت اجتماعی قرار دارند و رهبری اخلاقی بر این نکته تمرکز می‌کند که چگونه قدرت اجتماعی خود را در تصمیم‌هایی که اتخاذ می‌کنند، اقداماتی که انجام می‌دهند و شیوه‌ای که دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به‌کارگیرند (Resick et al., 2006, p.547). رهبری اخلاقی و ترویج و توسعه آن در همه سطوح مدیریت در رأس دستور کار بسیاری از سازمان‌ها قرار دارد، زیرا انتظار می‌رود چنین رهبرانی آثاری مثبت داشته باشند (Brown et al., 2005, p.121; Kanungo, 2001, p.260). پژوهش‌ها درباره همبستگی‌ها و آثار رفتار رهبر اخلاقی نشان می‌دهند به‌طور عمده این رفتارها با انواع نگرش‌ها و رفتارهای زیردستان، مانند تعهد سازمانی<sup>۱</sup>، خشنودی از رهبر<sup>۲</sup>، اعتماد<sup>۳</sup>، اثربخشی درک‌شده رهبر<sup>۴</sup> و رفتار شهروندی سازمانی<sup>۵</sup> رابطه مثبت دارد (Kalshoven et al., 2011, p.352; Brown et al., 2005, p.122; Piccolo et al., 2010, p.262).

پیشینه رهبری اخلاقی به پژوهش سیلین<sup>۶</sup> (۱۹۷۶) که بر نقش رفتارهای متواضعانه و همراه با

1. Organizational Commitment
2. Satisfaction with the Leader
3. Trust
4. Perceived Leader Effectiveness
5. Organizational Citizenship Behavior
6. Silin

ادب و احترام رهبران اخلاقی تأکید می‌کرد، برمی‌گردد. بیست سال بعد، وست وود<sup>۱</sup> (۱۹۷۷) دو جنبه رهبری اخلاقی را شناسایی کرد: مدل‌سازی نقش و خودخواهانه عمل نکردن (Chenwei et al., 2012, p.93). با در نظر گرفتن این دو جنبه، فارح<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۸) دامنه رهبری اخلاقی را گسترش دادند و برای آن چهار بعد در نظر گرفتند: صداقت شخصی<sup>۳</sup> (مهم‌ترین بعد رهبری اخلاقی است و شامل ارزش‌هایی مانند صداقت، مهربانی، وفای به عهد و پیمان است)، تواضع و فروتنی<sup>۴</sup>، از خودگذشتگی شغلی<sup>۵</sup> (به معنی رفتارکردن با دیگران به‌طور منصفانه و مسئولیت‌پذیری در قبال دیگران)، و هدایت و رهبری از طریق نمونه و مثال<sup>۶</sup> (یعنی مدل‌سازی نقش). پژوهش‌های موجود نشان می‌دهند رهبری اخلاقی با پاسخ‌های روان‌شناختی پیروان، همانندسازی با رهبران، تعهد به سرپرستان و عملکرد شغلی بهتر، رابطه زیاد دارد (Cheng et al., 2004, p.94). اگرچه رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی به‌طور گسترده بررسی نشده است، شواهد تجربی اندک رابطه رهبری اخلاقی و ابعاد توانمندسازی را حمایت می‌کند. رهبران اخلاقی با تأکید بر صداقت شخصی، تواضع و فروتنی و تعهد شغلی، می‌توانند محیطی قابل اعتماد و حمایت‌کننده برای پیروان خود ایجاد کنند، در واقع، توانمندسازی روان‌شناختی در آن‌ها را افزایش دهند (Chenwei et al., 2012, p.93).

مطابق با نظر فارح و همکاران (۲۰۰۸)، رهبر اخلاقی که در فرایند به‌کارگیری قدرت متواضع است، تمایل دارد منافع جمعی را در رأس منافع شخصی مد نظر قرار دهد و پیروان را قادر کند بین اهداف سازمانی و اهداف شخصی خود تناسب و سازگاری ایجاد کنند، و احساس معناداری شغلی آن‌ها را افزایش دهد. رهبر اخلاقی که به شغل خود متعهد است و درباره عملکرد پیروان خود به آن‌ها بازخورد می‌دهد، آن‌ها را قادر می‌کند شایستگی‌های خود را ارزیابی کنند که به

1. Westwood
2. Farh
3. Personal Integrity
4. Unselfishness
5. Job Devotion
6. Leading by Example

افزایش احساس خودکارآمدی آنها منجر خواهد شد. رهبر اخلاقی که به پیروان خود احترام می‌گذارد و به آنها در کارشان استقلال می‌دهد، احساس خودمختاری در آنها را افزایش می‌دهد. در نهایت، رهبر اخلاقی که به پیروان اجازه می‌دهد در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند و به نگرانی‌های آنها توجه می‌کند، احساس اثرگذاری آنها بر نتایج و پیامدهای سازمانی را افزایش می‌دهد.

بر اساس یافته‌های چنوی و همکاران (۲۰۱۲)، دو بعد عدالت سازمانی یعنی عدالت رویه‌ای<sup>۱</sup> و عدالت تعاملی<sup>۲</sup>، با رهبری اخلاقی بیشترین رابطه را دارند. عدالت رویه‌ای به انصاف درک‌شده از سیاست‌ها و رویه‌های به‌کارگرفته‌شده در جریان اتخاذ تصمیم‌ها اشاره دارد و بر ساختار فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها تمرکز می‌کند (Leventhal, 1980, p.31). عدالت تعاملی به انصاف درک‌شده در نحوه برخورد و تعاملات بین‌فردی در زمان اتخاذ و اجرای تصمیم‌ها، اشاره دارد (Bies & Shapiro, 1987, p.202). هر دو نوع عدالت به صورت ابعاد مجزا اما وابسته، دربرگیرنده ادراک کارکنان از اقدامات رهبر در محیط کار است. مسلم است وظیفه اجراکردن سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی بر عهده رهبران است و رفتارهای آنها با ادراک پیروان از عدالت رویه‌ای و تعاملی رابطه دارد (Chenwei et al., 2012, p.94). لونتال (۱۹۸۰) به شش قانون یا اصل موجود در رویه‌های منصفانه که افراد در هر یک از موقعیت‌ها با توجه به آنها، سطح عدالت رویه‌ای در گروه یا سازمان خود را شکل می‌دهند، اشاره کرده است. این شش قانون رابطه رهبری اخلاقی و ادراک کارکنان از این نوع عدالت را حمایت می‌کند (Chenwei et al., 2012, p.94):

- ثبات در اجرا و به‌کارگیری رویه‌ها: اجرای رویه‌ها درباره افراد مختلف و طی زمان‌های مختلف باید یکسان باشد.
- اخلاقی بودن رویه‌ها: رویه‌ها و تصمیم‌ها با معیارهای اخلاقی مطابقت داشته باشند.

---

1. Procedural Justice  
2. Interactional Justice

- اجتناب از سوگیری در فرایند تصمیم‌گیری: هرگز نباید تصمیم‌ها بر اساس باورها و عقاید شخصی اتخاذ شود.
  - صحت اطلاعات: اطلاعات ارائه‌شده کاملاً واقعی و صحیح باشند تا مبنایی مناسب برای اتخاذ تصمیم‌ها باشند.
  - توانایی تصمیم‌گیرنده در تصحیح خطاها و اشتباه‌ها: همواره سازوکارهایی برای تصحیح تصمیم‌های غلط وجود داشته باشد.
  - غلبه مطلوب‌های گروه بر افراد (نماینده‌بودن): رویه‌ها باید تضمین کند همه گروه‌های درگیر، فرصت برابر جهت اظهار دغدغه‌ها و نظرهای خود دارند.
- پژوهشگران اعتقاد دارند زمانی که حداقل یکی از این قوانین در محیط کار رعایت شود، پیروان انصاف در رویه‌ها را درک می‌کنند، اگرچه، بر مبنای اساس نظری رهبری اخلاقی، رهبران اخلاقی ممکن است با رعایت بیش از یک قانون از قوانین شش‌گانه، قادر به شکل‌دادن ادراک پیروان از عدالت رویه‌ای باشند (Farh et al., 2008, p.178).
- با وجود رابطه عدالت تعاملی و رهبری اخلاقی، برخی پژوهشگران بیان کرده‌اند ادراک پیروان از عدالت تعاملی باید به‌طور مستقیم با رفتارهای رهبر ارتباط داشته باشد، زیرا، عدالت تعاملی منعکس‌کننده کیفیت تبادلات بین رهبر و پیروان است (Masterson et al., 2000, p.739). همچنین، کلکوئیت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۱) دریافتند عدالت تعاملی با ارزیابی‌های کارکنان درباره اشخاص قدرتمند رابطه دارد. با این تعریف، رهبران اخلاقی باید افراد را به سوی صداقت و راستی هدایت کنند، با پیروان با احترام و مهربانی رفتار کنند، منافع و علایق جمعی را برتر از منافع شخصی در نظر گیرند و قابلیت اعتماد خود را از طریق توجه به نگرانی‌های کارکنان، افزایش دهند. بنابراین، رهبران اخلاقی باید ادراک عدالت تعاملی را میان پیروانشان افزایش دهند (Farh et al., 2008, p.180).

چارچوب نیازهای چندگانه عدالت کروپانزانو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۱) و نظریه خودمختاری دسی و رایان<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، رابطه ادراک عدالت و توانمندسازی روان‌شناختی را حمایت می‌کنند. چارچوب نیازهای چندگانه عدالت سه مدل عدالت را شناسایی کرده است: مدل وسیله‌ای، که در آن ادراک عدالت تحت تأثیر ادراک فرد از میزان کنترلی که بر محیط دارد، قرار می‌گیرد. مدل رابطه‌ای، که در آن عدالت ادراک شده به قوت خود باقی خواهد ماند، یا ممکن است عزت نفس فرد را در رابطه با دیگران افزایش دهد و مدل فضایل اخلاقی که در آن عدالت می‌تواند نیازهای اساسی فرد را برای دست‌یافتن به شأن و منزلت انسانی ارضا کند (Chenwei et al., 2012, p.95). در نتیجه، عدالت نگرانی مهم افراد محسوب می‌شود، زیرا انصاف درک شده به برآورده شدن نیازهای اساسی و مهم افراد مانند نیاز به داشتن کنترل، تعلق‌پذیری و یک موجودیت مهم و معنادار کمک می‌کند (Cropanzano et al., 2001, p.167). به نظر می‌رسد این نیازهای روان‌شناختی با نیازهای روان‌شناختی نظریه خودمختاری رابطه زیادی دارد (Deci & Ryan, 2000, p.231). این نظریه بیان می‌کند افراد به کنترل، تعلق‌پذیری و معناداری نیاز دارند و در صورتی که به‌طور درونی در جهت برآوردن این نیازها برانگیخته شوند، انگیزش شغلی بیشتری خواهند داشت. در نتیجه، برای اینکه توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان انگیزش شغلی درونی بتواند مؤثر باشد، باید این نیازهای روان‌شناختی را ارضا کند. توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان پاسخی خودکار به محرک‌های بیرونی مانند رهبری درک نمی‌شود. میزانی که افراد توانمندسازی را تجربه می‌کنند، تابعی از میزان حمایت‌های رهبر در جهت برآوردن نیازهای روان‌شناختی اساسی آن‌ها است. بنابراین، چارچوب نیازهای چندگانه عدالت و نظریه خودمختاری بیان می‌کند درک عدالت می‌تواند از طریق برآوردن نیازهای روان‌شناختی مهم و اساسی با تجربه توانمندسازی در افراد رابطه داشته باشد (Chenwei et al., 2012, p.96).

---

1. Cropanzano  
2. Deci & Ryan



در فرهنگ اسلامی- ایرانی، رهبری اخلاقی اهمیت زیادی دارد، زیرا ماهیت اخلاق‌گرای جامعه ما، فضایل اخلاقی رهبر را پایه و اساسی مهم برای درک کارکنان از انصاف در فرایندهای تصمیم‌گیری تبدیل کرده است. محققان پیشین فقط رابطه رهبری اخلاقی و توانمندسازی را به‌طور کلی بررسی کرده‌اند و ابعاد آن را در نظر نگرفته‌اند. بنابراین، پژوهش‌های اندکی درباره اینکه چگونه هر یک از چهار بعد توانمندسازی روان‌شناختی با رهبری اخلاقی رابطه دارد، انجام گرفته است. همچنین، با اینکه پژوهش‌های اخیر بر اهمیت نقش رهبری اخلاقی در توانمندسازی تأکید کرده‌اند، سازوکارهای زیربنایی رابطه رهبری اخلاقی با درک کارکنان از توانمندسازی به‌ندرت مطالعه شده است.

الگوی مفهومی پژوهش حاضر برگرفته از پژوهش چنوی و همکاران (۲۰۱۲) است. بر این اساس و مطابق با مدل مفهومی، در پژوهش حاضر از بین عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی، دو نوع عدالت (عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی) به عنوان دو متغیر میانجی انتخاب شدند. بنابراین، هدف این پژوهش بررسی رابطه مستقیم رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی، و نیز بررسی نقش میانجی‌گر عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی در این رابطه است. شکل ۱ الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



### روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع کاربردی و از نظر روش پژوهش، توصیفی- همبستگی با به‌کارگیری مدلیابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری همه کارکنان رسمی و قراردادی

شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری است که بنا بر گزارش مدیریت منابع انسانی این شرکت در سال ۱۳۹۲ در مجموع، ۸۰۰ نفر بودند. بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۲۵۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. از بین ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شده، ۲۲۰ پرسشنامه عودت داده شد (نرخ بازگشت: ۸۸ درصد)، از این تعداد ۲۰ پرسشنامه به علت ناقص بودن کنار گذاشته شد (دلیل آن را می‌توان به حجم زیاد کار کارکنان و نداشتن زمان کافی برای پرکردن پرسشنامه‌ها نسبت داد)، در نتیجه، ۲۰۰ پرسشنامه تحلیل شد و نمونه پژوهش حاضر را تشکیل داد. شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر در اداره‌های مدیریت عملیات، مدیریت خدمات، مدیریت فنی، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی، ایمنی بهداشت و محیط زیست و دبیرخانه کار می‌کردند. جدول ۱ فراوانی اعضای نمونه پژوهش را در اداره‌های مختلف شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاچاری نشان می‌دهد.

جدول ۱. توزیع شرکت‌کنندگان بر حسب اداره محل خدمت

فراوانی	نوع اداره
۷۰	مدیریت عملیات
۱۴	مدیریت خدمات
۲۹	مدیریت فنی
۳۳	مدیریت مالی
۴۵	مدیریت منابع انسانی
۵	ایمنی، بهداشت و محیط زیست
۴	دبیرخانه
۲۰۰	مجموع

### ابزار پژوهش

ابزار این پژوهش پرسشنامه است که برای متغیرهای تحقیق به شرح زیر است:

**پرسشنامه رهبری اخلاقی:** در پژوهش حاضر جهت سنجش رهبری اخلاقی، پرسشنامه رهبری اخلاقی براون و همکاران (۲۰۰۵) به کار گرفته شد. این پرسشنامه ۱۰ گویه دارد و پاسخ‌ها به صورت طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) درجه‌بندی می‌شود. براون و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهشی ضریب پایایی این پرسشنامه را ۹۵ درصد گزارش کردند

(Brown et al., 2005, p.125). در پژوهش حاضر ضریب پایایی این مقیاس از طریق روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب، ۰/۸۴ و ۰/۸۷ به دست آمد.

**پرسشنامه عدالت سازمانی:** در این پژوهش جهت سنجش عدالت سازمانی، پرسشنامه عدالت سازمانی کلکوئیت (۲۰۰۱) به کار گرفته شد. این پرسشنامه ۲۰ گویه دارد. ۴ گویه عدالت توزیعی، ۷ گویه عدالت رویه‌ای، و ۹ گویه عدالت تعاملی را اندازه‌گیری می‌کند و پاسخ‌ها روی مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) درجه‌بندی شده است. هاشمی‌شیرازی (۱۳۸۶) در پژوهشی با روش تحلیل عامل تأییدی ساختار عاملی این پرسشنامه را در موقعیت‌های دانشگاهی و صنعتی، بررسی و تأیید کرد. همچنین، به منظور تأیید ساختار مقیاس عدالت سازمانی چهاربعدی در تحقیق خود، تحلیل عامل تأییدی با نرم‌افزار AMOS7 انجام داد و رویایی پرسشنامه را در حد قابل قبول گزارش کرد. برای محاسبه پایایی چهار مقیاس عدالت سازمانی درک‌شده، روش همسانی درونی آلفای کرونباخ و تنصیف به کار گرفته شد. نتایج نشان داد میزان پایایی با روش آلفای کرونباخ و تنصیف به ترتیب، برای مقیاس عدالت توزیعی، ۰/۹۱ و ۰/۸۷، مقیاس عدالت رویه‌ای، ۰/۷۹ و ۰/۷۷، مقیاس عدالت بین‌فردی، ۰/۹ و ۰/۹ و مقیاس عدالت اطلاعاتی، ۰/۹۱ و ۰/۸۹ است که نشان می‌دهد چهار مقیاس مربوط به چهار بعد عدالت سازمانی پایایی قابل قبول دارند. در پژوهش حاضر ضرایب پایایی این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ و تنصیف برای عدالت رویه‌ای ۰/۸۰ و ۰/۶۹ و عدالت تعاملی ۰/۸۱ و ۰/۸۲ به دست آمد.

**پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی:** در این پژوهش برای سنجش توانمندسازی روان‌شناختی، پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) به کار گرفته شد. این پرسشنامه چهار خرده‌مقیاس دارد که عبارت‌اند از معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری، و شامل ۱۲ گویه است که برای هر خرده‌مقیاس ۳ گویه در نظر گرفته شده است و پاسخ‌ها روی طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) درجه‌بندی شده است. اسپریتزر

1. Spreitzer

(۱۹۹۵) در پژوهشی با روش آلفای کرونباخ، پایایی این پرسشنامه را ۰/۹۲ محاسبه کرد و برای تعیین روایی پرسشنامه تحلیل عامل تأییدی به کار گرفت. نتایج تحلیل نشان‌دهنده نیکویی برازندگی الگوی مورد نظر و روایی قابل قبول پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی بود (Spreitzer, 1995, p.1453). غفوری (۱۳۸۷) در پژوهشی پایایی پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی را به روش آلفای کرونباخ و تصنیف به ترتیب، ۰/۸۵ و ۰/۵۱ به دست آورد و به منظور تعیین روایی پرسشنامه، تحلیل عامل تأییدی به کار گرفت. نتایج تحلیل عامل تأییدی نشان‌دهنده نیکویی برازندگی الگوی مورد نظر و روایی قابل قبول پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی بود. در پژوهش حاضر، ضرایب پایایی توانمندسازی روان‌شناختی و ابعاد آن (معناداری، اثرگذاری، خودمختاری و شایستگی) به دو روش آلفای کرونباخ و تصنیف به ترتیب، ۰/۸۷ و ۰/۸۵، ۰/۸۹ و ۰/۸۱، ۰/۸۰ و ۰/۷۵، ۰/۸۲ و ۰/۶۷، و ۰/۸۶ و ۰/۷۵ به دست آمد. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های پژوهش با محاسبه ضریب همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل شد. تحلیل‌ها با نرم‌افزارهای SPSS و AMOS ویراست ۲۱ انجام گرفت.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	رهبری اخلاقی	۳۵٫۳۶	۷٫۳۹	۱							
۲	عدالت رویه‌ای	۲۴٫۶۹	۵٫۵۷	۰٫۵۴۶**	۱						
۳	عدالت تعاملی	۳۱٫۷۷	۶٫۵۰	۰٫۵۸۴**	۰٫۳۳۸**	۱					
۴	توانمندسازی روان‌شناختی	۴۳٫۸۴	۷٫۰۴	۰٫۶۰۴**	۰٫۵۲۸**	۰٫۵۵۸**	۱				
۵	معناداری	۱۱٫۰۹	۲٫۳۶	۰٫۴۵۹**	۰٫۴۳۰**	۰٫۳۵۲**	۰٫۸۱۱**	۱			
۶	اثرگذاری	۱۰٫۷۳	۲٫۱۶	۰٫۴۱۹**	۰٫۲۸۹**	۰٫۴۶۸**	۰٫۶۷۰**	۰٫۳۱۳**	۱		
۷	خودمختاری	۱۰٫۴۷	۲٫۳۷	۰٫۶۴۷**	۰٫۵۲۱**	۰٫۵۳۵**	۰٫۷۸۱**	۰٫۵۶۴**	۰٫۴۰۷**	۱	
۸	شایستگی	۱۱٫۵۳	۲٫۳۸	۰٫۳۰۴**	۰٫۳۵۱**	۰٫۳۴۱**	۰٫۷۶۴**	۰٫۵۵۸**	۰٫۳۵۵**	۰٫۳۸۲**	۱

با توجه به جدول ۲، ضرایب همبستگی ساده میان متغیرهای پژوهش در سطح  $P < 0,001$  معنادار است.

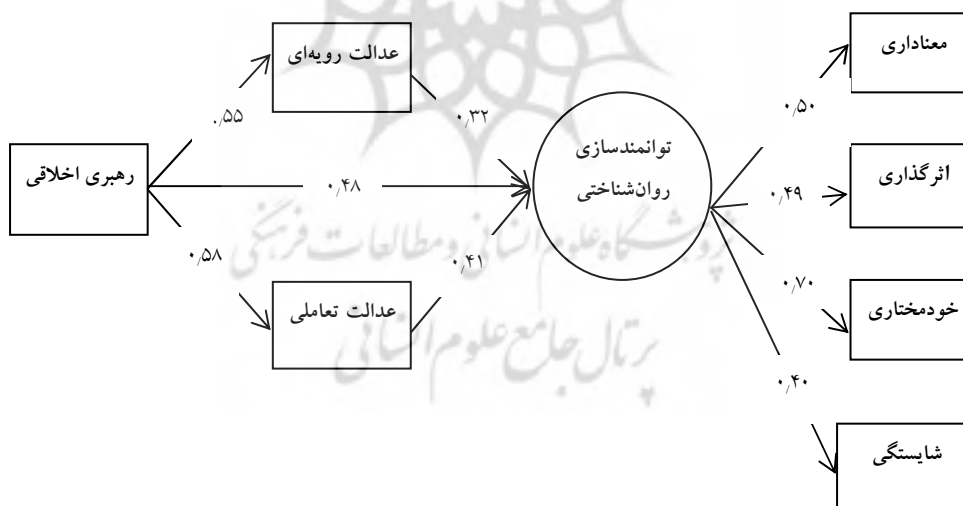
پیش از بررسی ضرایب ساختاری، برازش الگوی پیشنهادی بررسی می‌شود. مقادیر شاخص‌های برازندگی الگوی پیشنهادی در جدول ۳ درج شده است.

جدول ۳. برازش مدل پیشنهادی با داده‌ها بر اساس شاخص‌های برازندگی

مدل	$\chi^2$	df	$\frac{\chi^2}{df}$	GFI	AGFI	IFI	TLI	CFI	NFI	RMSEA
مدل پیشنهادی	۸,۱۷۰	۵	۱,۶۴۰	۰,۹۹	۰,۹۴۰	۰,۹۹۴	۰,۹۸۰	۰,۹۹۴	۰,۹۹	۰,۰۶

همان‌طور که در جدول ۳ نشان داده شده است، مقادیر شاخص‌های برازندگی حاکی از برازش خوب الگوی پیشنهادی با داده‌هاست.

شکل ۲ الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر با ضرایب استاندارد مسیرها را نشان می‌دهد.



شکل ۲. الگوی پیشنهادی پژوهش همراه با ضرایب استاندارد (همه ضرایب در سطح  $P < 0,001$  معنادارند)

همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، ضریب همه مسیرهای مستقیم به‌طور کامل معنادار است.

یکی از فروض زیربنایی الگوی پیشنهادی حاضر، وجود مسیرهای واسطه‌ای بود که این روابط با به‌کارگیری روش بوت‌استرپ<sup>۱</sup> با ۲۰۰۰ بار نمونه‌گیری مجدد بررسی شد. نتایج بوت‌استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای الگوی پیشنهادی را می‌توان در جدول ۴ مشاهده کرد.

جدول ۴. نتایج بوت‌استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای پژوهش حاضر

متغیر میانجی	داده‌ها	بوت	سوگیری	خطای استاندارد	
				حد پایین	حد بالا
کلی	۰,۳۱۱۸	۰,۳۰۶۴	-۰,۰۰۵۵	۰,۰۶۰۹	سطح اطمینان ۰,۹۵
عدالت رویه‌ای	۰,۱۴۲۶	۰,۱۳۹۰	-۰,۰۰۳۶	۰,۰۳۹۲	حد پایین ۰,۰۷۶۱
عدالت توزیعی	۰,۱۶۹۲	۰,۱۶۷۴	-۰,۰۰۱۹	۰,۰۴۶۳	حد بالا ۰,۰۹۴۸

همان‌طور که در جدول ۴ نشان داده شده است، رابطه غیرمستقیم متغیرها معنادار است. علاوه بر آن، نتایج آزمون بوت‌استرپ نیز نشان داد رابطه غیرمستقیم در سطح  $P < ۰,۰۰۱$  معنادار است. به عبارت دیگر، متغیرهای عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی در رابطه‌های بین رهبری اخلاقی با معناداری، اثرگذاری، خودمختاری و شایستگی متغیرهای میانجی هستند و می‌توان گفت میزانی از تأثیر رهبری اخلاقی بر معناداری، اثرگذاری، خودمختاری و شایستگی ناشی از عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه مستقیم رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی، همچنین،

1. Bootstrap

رابطه غیرمستقیم رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی بود. یافته‌های پژوهش رابطه مستقیم رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی را تأیید می‌کند. این نتایج همسو با یافته‌های چنوی و همکاران و فارح و همکاران است (Farh et al., 2008, p.185; Chenwei et al., 2012, p.103). اگرچه برخی پژوهشگران استدلال می‌کنند چهار بعد توانمندسازی روان‌شناختی، ارتباطی نزدیک با مؤلفه‌های نظریه ویژگی‌های شغلی دارد، ابعاد توانمندسازی نشان‌دهنده دیدگاهی شناختی از ویژگی‌های شغلی است، نه دیدگاهی عینی (Chenwei et al., 2012, p.10). در دیدگاه شناختی، تجربه توانمندسازی افراد می‌تواند به درک واقعی آن‌ها درباره شغلشان منجر شود. به این ترتیب، دیدگاه شناختی توانمندسازی مکمل نظریه ویژگی‌های شغل است و بیان می‌کند حتی اگر ویژگی‌های عینی شغل غنی و پرمایه نباشند، کارکنان می‌توانند احساس توانمندی کنند. در نتیجه، چهار بعد توانمندسازی، یعنی معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری، جنبه‌های انگیزشی تجربه توانمندسازی را تشکیل می‌دهند و هنگامی که همه این چهار بعد وجود داشته باشند، ادراک کارکنان از توانمندسازی باید به‌طور درونی افزایش یابد. طبق یافته‌های برخی پژوهشگران، ادراک افراد از هر یک از ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی نتیجه فرایندی شناختی است که طی آن کارکنان وظایف شغلیشان را ارزیابی می‌کنند و این ادراک به عوامل مربوط به کار مانند بازخوردهایی که از سوی رهبران دریافت می‌کنند و همچنین، ویژگی‌های وابسته به محیط کارشان بستگی دارد. دسی و همکاران (۱۹۸۹) استدلال می‌کنند رهبران اخلاقی باید نقشی مهم در تجربه توانمندسازی از سوی کارکنان ایفا کنند، به این دلیل که ویژگی‌های کاری شکل‌گرفته از سوی رهبران اخلاقی به‌طور مستقیم با انگیزش درونی پیروان ارتباط دارد. رهبر اخلاقی نیازهای بالندگی و توسعه هر یک از کارکنان را در نظر می‌گیرند و آن‌ها را در موقعیت‌هایی قرار می‌دهند تا بتوانند نقش کاری مناسب و احساس معناداری در شغلشان را تجربه کنند؛ این رهبران به‌جای اینکه با کارکنان به عنوان وسیله‌ای جهت رسیدن به هدف نهایی سازمان (مانند بهره‌وری سازمانی) رفتار کنند، با عزت و احترام با آن‌ها برخورد می‌کند. این احترام به کرامت انسانی به تجربه احساس معناداری شغلی در کارکنان منجر می‌شود و مطابقت دادن اهداف شخصی با اهداف سازمانی را از سوی آن‌ها افزایش خواهد داد. همچنین،

چنین رهبرانی فرصت‌های آموزشی برای کارکنان خود فراهم می‌کند و از آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های دشوار اخلاقی در کار حمایت می‌کند. آموزش کارکنان به موفقیت شغلی و به دنبال آن، به افزایش احساس شایستگی‌شان منجر می‌شود. از آنجا که رهبر اخلاقی خواستار حمایت از خودکارآمدی و استقلال کارکنان است و در تصمیم‌گیری‌های مربوط به وظایف اختیار بیشتری به آن‌ها می‌دهد؛ چنین استقلالی در محل کار احساس خودمختاری در کارکنان را پرورش می‌دهد و موجب شکل‌گیری اعتماد بین رهبران اخلاقی و زیردستانشان می‌شود. رهبر اخلاقی برای کارکنان فرصت‌هایی مانند مشارکت در تصمیم‌گیری و طراحی شغل فراهم می‌کند و موجب افزایش احساس اثرگذاری در آن‌ها می‌شود. در مجموع رفتارهای رهبران اخلاقی که از حقوق فردی کارکنان (مانند عزت، احترام و استقلال) حمایت می‌کنند، باعث می‌شود کارکنان احساسات توانمندی بیشتری داشته باشند (Zhu, 2008, p.66).

یافته‌های پژوهش حاکی از رابطه مستقیم رهبری اخلاقی با عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی است. این نتایج همسو با یافته‌های چنوی و همکاران (Chenwei et al., 2012, p.104) است. رابطه رهبری اخلاقی و عدالت رویه‌ای را می‌توان بر اساس قانون شش‌گانه عدالت رویه‌ای لونتال (۱۹۸۰) تبیین کرد. رهبران اخلاقی ممکن است با رعایت بیش از یک قانون از قوانین شش‌گانه، قادر به ایجاد ادراک پیروان از عدالت رویه‌ای باشند. اگر رهبران اخلاقی صادق و راستگو باشند و به عهد و پیمان خود وفا کنند، قانون ثبات در اجرا و به‌کارگیری رویه‌ها را رعایت کرده‌اند همچنین، اگر رهبران اخلاقی متواضع و فروتن، قدرت اجتماعی خود را در جهت منافع جمعی به‌کار گیرند، قانون اخلاقی و معرف‌بودن رویه‌ها را رعایت کرده‌اند. در نهایت، به این دلیل که این رهبران در شغلشان از خودگذشتگی دارند و به پیروان اجازه می‌دهند بدون تعصب و غرض‌ورزی تصمیم‌گیری کنند، قانون اجتناب از سوگیری در فرایند تصمیم‌گیری و معرف‌بودن را رعایت کرده‌اند. در نتیجه، پیروان رهبران اخلاقی ممکن است عدالت رویه‌ای بیشتری را درک کنند.

همچنین، رابطه بین رهبری اخلاقی و عدالت تعاملی را می‌توان از طریق تعریف رهبری اخلاقی تبیین کرد. رهبری اخلاقی عبارت است از نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری از



طریق اعمال شخصی و روابط بین‌فردی و ترویج این رفتارها میان پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری». ویژگی‌هایی مانند صداقت در تعاملات و روابط، احترام به دیگران، ایجاد فضای کاری قابل اعتماد، رعایت انصاف در برخورد با کارکنان از مهم‌ترین ویژگی‌های این رهبران است. بنابراین، رهبران اخلاقی باید ادراک عدالت تعاملی را میان پیروانشان افزایش دهند (Brown & Treviño, 2006, p.598).

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت دارد. این نتایج همسو با یافته‌های (Chenwei et al., 2012, p.104; Cropanzano et al., 2001, p.175; Tepper et al., 2001, p.791) است. بر اساس چارچوب نیازهای چندگانه عدالت، دو درک عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی با چهار بعد توانمندسازی رابطه مثبت دارند. نخست، رابطه عدالت رویه‌ای/تعاملی و معناداری می‌تواند از طریق مدل فضایل اخلاقی تبیین شود. وجود عدالت رویه‌ای بدین معناست که فرایندهای تصمیم‌گیری مطابق با قوانینی ویژه انجام می‌گیرند و عدالت تعاملی بدین معناست که در فرایند تصمیم‌گیری با افراد به‌طور منصفانه برخورد می‌شود. رویه‌ها و تعاملات بین‌فردی منصفانه با استانداردهای اخلاقی بالا می‌تواند ارزش درک‌شده افراد از شغل را بهبود بخشد و تناسب بین ارزش‌های شغلی و نظام ارزش‌ها و باورهای آن‌ها را افزایش دهد. بنابراین، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی درک افراد از معناداری را افزایش می‌دهند. دوم اینکه، رابطه عدالت رویه‌ای/تعاملی و اثرگذاری و خودمختاری از طریق مدل وسیله‌ای تبیین می‌شود. نیاز به داشتن کنترل، به صورت تمایل به کنترل بر وظایف/رفتارهای شخصی فرد، فرایندهای تصمیم‌گیری و پیامدهای احتمالی، نشان داده می‌شود (Cropanzano et al., 2001, p.175). اگرچه عدالت رویه‌ای به افراد استقلال و آزادی عمل می‌دهد، عدالت تعاملی به افراد احساس تصدیق و بازشناسی می‌دهد، آن‌ها را برای پیشرفت توانا می‌کند و در قبال کارهایی که انجام می‌دهند، به آن‌ها پاداش می‌دهد یا آن‌ها را تنبیه می‌کند. در نتیجه، هر دو نوع عدالت رویه‌ای و تعاملی وسیله‌ای برای برآوردن نیاز افراد به کنترل است و برآوردن این نیاز باید درک افراد از داشتن خودمختاری در وظایف شغلی و احساس اثرگذاری بر پیامدهای سازمانیشان را افزایش دهد. در نهایت، رابطه عدالت رویه‌ای/تعاملی و شایستگی را می‌توان از طریق مدل رابطه‌ای تبیین کرد.

پژوهشگران پذیرفته‌اند که افراد در مبادلات اجتماعی خود به دنبال حفظ و افزایش عزت نفس خود هستند. اگرچه، رویه‌های منصفانه می‌توانند خودکارآمدی افراد را از طریق تشویق آن‌ها به غنی‌سازی شغلشان افزایش دهند، تعاملات بین‌فردی منصفانه شایستگی افراد را از طریق احترام‌گذاشتن و گرمی‌داشتن آن‌ها افزایش می‌دهد (Tepper et al., 2001, p.791).

یافته‌های پژوهش رابطه غیرمستقیم رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی را با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی تأیید می‌کند. این نتایج همسو با یافته‌های چنوی و همکاران (Chenwei et al., 2012, p.104) است. این نتایج اطلاعات جدیدی درباره درک عدالت و توانمندسازی نشان می‌دهد. نخست، عدالت درک‌شده با توانمندسازی روان‌شناختی پیروان ارتباط مثبت دارد. دوم، توانمندسازی پیروان واکنشی ساده و مستقیم به محرک‌های بیرونی مانند رهبری نیست. رهبری اخلاقی و توانمندسازی روان‌شناختی از طریق درک عدالت رویه‌ای و تعاملات بین‌فردی رابطه دارند. این دو بخش از یافته‌ها حمایت‌هایی در جهت یافته‌های پیشین درباره توانمندسازی به عنوان شکلی از انگیزش شغلی درونی است که با برآوردن نیازهای روان‌شناختی اساسی ارتباط دارد و دیدگاه شناختی درباره توانمندسازی را تأیید می‌کند (Cropanzano et al., 2001, p.176). برخی پژوهشگران این رابطه را به این شرح تبیین کرده‌اند که افراد عدالت رویه‌ای را بر اساس تبادلاتشان با سازمان، و عدالت تعاملی را بر اساس تبادلاتشان با رهبران درک می‌کنند. اگرچه هر دو ادراک در بافت سازمانی اتفاق می‌افتند، دو شکل تبادلات به‌طور اساسی با یکدیگر متفاوت‌اند. به این ترتیب، عدالت رویه‌ای ممکن است به عنوان متغیری غیرشخصی و عینی (مکانیکی) درک شود که بر پیامدهای شغلی (احساس معناداری، اثرگذاری و شایستگی) اثر زیادی خواهد داشت. در مقابل، عدالت تعاملی ممکن است به عنوان متغیری شخصی و پویا درک شود و به احتمال زیاد با پیامدهای وابسته به تعاملات بین‌فردی (خودمختاری) رابطه خواهد داشت (Masterson et al., 2000, p.742).

یافته‌های پژوهش حاضر بینش‌های عملی و کاربردی را ایجاد می‌کند. نخست، نتایج این پژوهش اهمیت عدالت سازمانی را برای رهبران اخلاقی برجسته می‌کند. نقش میانجی‌گر درک عدالت رویه‌ای و تعاملی نشان می‌دهد اگر رهبران اخلاقی به دنبال توانمندکردن پیروان خود

هستند، باید درکی مثبت از عدالت رویه‌ای و تعاملی در آن‌ها ایجاد کنند. با توجه به ارتباط نظری رهبری اخلاقی و درک عدالت، رهبران اخلاقی باید به موضوع عدالت با انصاف در اجرای خط‌مشی‌ها و تعامل با پیروان توجه بیشتری کنند.

دوم، رهبری با فعالیت‌های خود می‌تواند بر روابط بین عدالت رویه‌ای و تعاملی و چهار بعد توانمندسازی سرمایه‌گذاری کند. نتایج پژوهش‌ها نشان داده است که عدالت رویه‌ای مربوط به ابعاد وابسته به شغل (معناداری، شایستگی و اثرگذاری) و عدالت تعاملی مربوط به بعد وابسته به خود (خودمختاری) توانمندسازی است. اگر هدف افزایش عملکرد شغلی است، رهبران اخلاقی باید به افزایش عدالت رویه‌ای توجه کنند. در مقابل، اگر هدف توسعه هویت و خودپنداره مثبت در پیروان است، رهبران اخلاقی باید بر حفظ عدالت تعاملی تمرکز کنند.



## منابع و مأخذ

۱. غفوری ورتوسفادرانی، محمدرضا (۱۳۸۷). بررسی رابطه جو روان‌شناختی در سازمان با توانمندسازی روان‌شناختی و کنترل شغلی در کارکنان یک کارخانه صنعتی در اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
۲. هاشمی شیخ‌شبنانی، سیداسماعیل (۱۳۸۶). بررسی روابط ساده، چندگانه و تعاملی متغیرهای مهم محیطی، نگرشی، شخصیتی و عاطفی و رفتارهای نابارور در محیط کار در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب. پایان‌نامه دکتری روان‌شناسی عمومی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
3. Aryee, S.; Chen, Z. X. (2006). "Leader-member exchange in a Chinese context: antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes". *Journal of Business Research*, 59, 793-801.
4. Bies, R. J.; Shapiro, D. L. (1987). "Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts". *Social Justice Research*, 1(2), 199-218.
5. Brown, M. E.; Treviño, L. K. (2006). "Ethical leadership: A review and future directions". *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
6. Brown, M. E.; Treviño, L. K.; Harrison, D. A. (2005). "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
7. Cheng, B. S.; Chou, L. F.; Huang, M. P.; Wu, T. Y.; Farh, J. L. (2004). "Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations". *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
8. Chenwei, L.; Keke, W.; Diane, E. J.; Min, W. (2012). "Moral leadership and psychological empowerment in China". *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.
9. Colquitt, J. A. (2001). "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
10. Colquitt, J. A.; Conlon, D. E.; Wesson, M. J.; Porter, C.; Ng, K. Y. (2001). "Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
11. Cropanzano, R.; Byne, Z. S.; Bobocel, D. R.; Rupp, D. E. (2001). "Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice". *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
12. Deci, E. L.; Connell, J. P.; Ryan, R. M. (1989). "Self-determination in a work organization". *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
13. Deci, E. L.; Ryan, R. M. (2000). "The what and why of goal pursuits: human needs and

- the self-determination of behavior". *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
14. Dewettinck, K.; Van Amejide, M. (2011). "Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes behavioral intentions testing the mediating role of psychological empowerment". *Personnel Review*, 40(3), 284-305.
  15. Farh, J. L.; Liang, J.; Chou, L.; Cheng, B. S. (2008). "Paternalistic leadership in Chinese organizations: Research progress and future research directions". In Chen, C.C. and Lee, Y.T. (Eds), *Leadership and Management in China: Philosophies, Theories, and Practices*, Cambridge University Press: Cambridge, 171-205.
  16. Gong, Y.; Huang, J. C.; Farh, J. L. (2009). "Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy". *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
  17. Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1976). "Motivation through the design of work: Test of a theory". *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
  18. Kalshoven, K.; Den Hartog, D. N.; De Hoogh, A. H. B. (2011). "Ethical leader behavior and big five factors of personality". *Journal of Business Ethics*, 100, 349-366.
  19. Kanungo, R. N. (2001). "Ethical values of transactional and transformational leaders. Canadian". *Journal of Administrative Sciences*, 18, 257-265.
  20. Leventhal, G. S. (1980). "What should be done with equity theory?". In Gergen, K.J., Greenberg, M.S. and Willis, R.H. (Eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York, Plenum Press, 27-55.
  21. Masterson, S. S.; Lewis, K.; Goldman, B.M.; Taylor, M. S. (2000). "Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment of work relationships". *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
  22. Piccolo, R.; Greenbaum, R.; Den Hartog, D. N.; Folger, R. (2010). "Task significance and job autonomy as motivational mechanisms in the ethical leadership process". *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259-278.
  23. Resick, C.; Hanges, P.; Dickson, M.; Mitchelson, J. (2006). "A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership". *Business Ethics*, 63, 345-359.
  24. Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
  25. Spreitzer, G. M. (1996). "Social structural characteristics of psychological empowerment". *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
  26. Tepper, B. J.; Lockhart, D.; Hoobler, J. (2001). "Justice, citizenship, and role definition effects". *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 789-796.
  27. Thomas, K. W.; Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive elements of empowerment". *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
  28. Zhang, X.; Bartol, K. M. (2010). "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement". *Academy of Management Journal*, 83(1), 107-128.
  29. Zhu, W. (2008). "The effect of leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment". *Kravis Leadership Institute, Leadership Review*, 8, 62 - 73.