

تأثیر رهبری فضیلت‌گرای مدیران مدارس در بهبود عملکرد سازمانی معلمان با

میانجی‌گری یادگیری سازمانی

اصغر اسکندری^۱، سیروس قنبری^{۲*}

Received: 04/04/2017
Accepted: 26/02/2018

صفحات: ۲۵۴-۲۳۷

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۱/۱۵
پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱۲/۰۷

چکیده: هدف پژوهش بررسی تأثیر رهبری فضیلت‌گرا بر عملکرد سازمانی معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی است. روش تحقیق توصیفی-همبستگی و از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری کلیه معلمان مدارس ابتدایی استان همدان به تعداد ۸۵۶۷ نفر بودند. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران به تعداد ۳۶۸ آزمودنی تعیین گردید. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسش‌نامه رهبری فضیلت‌گرا، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی استفاده شد. برای تعیین روایی پرسش‌نامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و جهت سنجش میزان پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد، که به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۸۵ و ۰/۹۱ برآورد گردید. داده‌های تحقیق پس از جمع‌آوری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL تحلیل شدند. یافته‌ها نشان دادند که: رهبری فضیلت‌گرا بر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی معلمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. به علاوه، اثر غیرمستقیم رهبری فضیلت‌گرا بر عملکرد سازمانی معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی مثبت و معنادار است. بنابراین، مدیران و رهبران مدارس می‌توانند جهت ارتقاء عملکرد سازمانی معلمان از ابعاد رهبری فضیلت‌گرا بهره گرفته و برای تسهیل این فرایند از یادگیری سازمانی استفاده نمایند.

کلید واژگان: رهبری فضیلت‌گرا، عملکرد، یادگیری، مدارس ابتدایی

Effect of the Virtuous Leadership of School Managers Improving of Teachers' Organizational Performance with the mediation of organizational learning

Eskandari, A¹., Ghanbari, S^{2*}.

Abstract: The purpose of this research is to identify the effect of virtuous leadership on teachers' organizational performance and with the mediation of organizational learning. The research method was descriptive - correlation and based on structural equations model. Statistical population included all elementary school's teachers at the Hamadan province of the number 8567 people and sample size of 368 subjects was determined based on the Cochran formula. For collecting data was used from the three questionnaires with items: virtuous leadership, organizational learning and organizational performance. For appointment of the questionnaires validity used of the Confirmatory Factor Analysis, and to assess the reliability used by Cronbach's Alpha coefficient, was estimated 0/93, 0/85, and 0/91 respectively. After collecting the data analyzed by SPSS and LISREL. Results showed that: virtuous leadership has an effect positive and significant on teachers' organizational performance and organizational learning. In addition, the indirect effect virtuous leadership on teachers' organizational performance with intermediary of organizational learning is positive and significant. Accordingly, for enhancing of teachers' organizational performance, school's leaders and administrators can focus on components of virtuous leadership and for facilitate this process utilize of the organizational learning.

Keywords: Virtuous Leadership, Performance, Learning, Elementary Schools.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا همدان

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه بوعلی سینا همدا

نویسنده مسؤول:

مقدمه

نظریه‌ها و الگوهای رهبری در طول دهه‌های گذشته تغییرات زیادی را تجربه نموده است. این تحولات از نظریه صفات شخصیتی رهبری در دهه ۱۹۴۰ آغاز گردید. سپس الگوهای رفتارهای رهبری در دهه ۱۹۶۰ مورد توجه قرار گرفت. در دهه ۱۹۷۰ دیدگاه‌های رهبری موقعیتی و اقتضایی کانون توجه صاحب‌نظران بود و اساس تمرکز محققان در دهه ۱۹۸۰ بر نظریه‌های رهبری تحول‌گرا و تبدیلی بوده است (وانگ^۱، ۲۰۱۱؛ هوس و پادساکوف^۲، ۱۹۹۴). اما پژوهش‌های رهبری در سال‌های اخیر به سوی اخلاقیات و اصول اخلاقی رهبری گرایش داشته‌اند (مارگارت^۳، ۲۰۰۳؛ استار^۴، ۲۰۰۴). امروزه تعداد زیادی از صاحب‌نظران و پژوهشگران بر اهمیت فضائل در هدایت رفتارهای رهبری و کاربردهای فضائل اخلاقی در تحقیقات رهبری تأکید نموده‌اند (منز^۵ و همکاران، ۲۰۰۸؛ فلین^۶، ۲۰۰۸). منز و همکاران (۲۰۰۸) اعتقاد دارند که فضائل تعهدات قابل توجهی را برای ادراک و پرورش رهبری در بر دارد. فلین (۲۰۰۸) مدعی است که کاربرد فضائل اخلاقی در سازمان‌ها می‌تواند چهارچوب اخلاقی مناسبی را برای رهبران فراهم کند تا از این طریق پاسخگوی رسوایی‌های مالی در سطح کسب و کار جهانی باشند.

براساس فرهنگ لغت فلسفه بلکول^۷ (بونین و یو^۸، ۲۰۰۴) واژه فضیلت به معنای برتری، تعالی، مزیت و تفوق است. فضائل اخلاقی به‌طور عمده بر این موارد متمرکز است: الف. آنچه مردم باید باشند (پالانسی و یامارینو^۹، ۲۰۰۷)، افراد چگونه به‌طور اخلاقی باید در مورد درست یا غلط قضاوت کنند (تیلور، ۲۰۰۶)، و چگونه افراد زندگی انسانی میتنی بر ارزش را ایجاد نمایند (فلین، ۲۰۰۸). به هر حال، مفهوم فضائل رهبری به‌طور نظام‌مند تعریف نشده است، زیرا صاحب‌نظران بر اساس ایده‌های خود دیدگاه‌های خاصی را مطرح نموده‌اند. متون رهبری، فضائل را به عنوان صفات طبیعی (فری^{۱۰}، ۲۰۰۳؛ هانبوری^{۱۱}، ۲۰۰۴)، هیجان‌ات فردی (سولومون^{۱۲}، ۱۹۹۸)، ویژگی‌های

1. Wang

2. House & Podsakoff

3. Margaret

4. Storr

5. Manz

6. Flynn

7. Blackwell Dictionary of Philosophy

8. Bunnin & Yu

9. Palanski & Yammarino

10. Fry

11. Hanbury

12. Solomon

شخصیتی (برون و تروینو^۱، ۲۰۰۶)، مهارت‌ها و توانمندی‌ها (بس، ۱۹۹۰)، یا ارزش‌های فردی (مورفی و رابرتز^۲، ۲۰۰۸؛ ساما و شوف^۳، ۲۰۰۸) مفهوم‌سازی کرده‌اند.

مارگارت (۲۰۰۳) اعتقاد دارد که آخرین گرایش در خصوص رهبری تمرکز بر رهبری فضیلت-گرا است. به زعم کمرون و کازا^۴ (۲۰۰۲) رهبران فضیلت‌گرا می‌توانند باعث پیشرفت سازمان شوند. کالول، حسن و اسمیت^۵ (۲۰۱۵) رهبری فضیلت‌گرا را این‌گونه تعریف نموده‌اند: الگویی از مباشرت اخلاقی که تولید دارایی‌های بلندمدت را جهت بهره‌مندی افراد، سازمان‌ها و جامعه بهینه‌سازی می‌کند. این صاحب‌نظران تأکید می‌کنند که رهبران فضیلت‌گرا دارای سطحی غیرمعمول از تعهد به کارکنان، مشتریان، سهامداران و جامعه به‌طور کلی هستند.

به‌طور بنیادی مفهوم رهبری فضیلت‌گرا شامل سه عنصر اساسی است: فضائل رهبر، رفتارهای فضیلت‌گرایانه رهبر و زمینه‌ها (شرایط خاص تعیین‌کننده رفتارهای فاضلانه رهبر). افزون بر این رهبری فضیلت‌گرا شامل دو فرایند بنیادی است: ۱. فرایند ادراکی که پیروان یک رهبر را بر پایه کارکردهایش به عنوان فردی فضیلت‌گرا مورد توجه قرار می‌دهند، و ۲. فرایند الگوسازی که پیروان رفتارهای خود را تغییر می‌دهند تا از رهبر تقلید کنند (وانگ، ۲۰۱۱؛ دوراند^۶، ۲۰۰۸؛ کوک و چان^۷، ۲۰۰۸؛ انتوناکیس^۸ و همکاران، ۲۰۰۴؛ سیولا، ۲۰۰۴).

رهبران فضیلت‌گرا تضاد قابل توجهی با دیگر رهبران در خصوص احساس مسئولیت خود در جامعه، در سازمان و نسبت به خود دارند (کمرون، ۲۰۱۱). رهبران فضیلت‌گرا سازمان را نه فقط به عنوان مسئول تولید ارزش می‌دانند، بلکه آن را برای ایجاد دنیایی بهتر شامل تعهد به باقی گذاشتن یک میراث برای نسل‌های آینده در نظر می‌گیرند (فریدمن^۹، ۲۰۰۹). این رهبران به دنبال حفاظت و کسب افتخار برای آینده می‌باشند، و در همان زمان تولید ارزش می‌کنند و هیچ آسیب و خسارتی به سازمان وارد نمی‌سازند (لنیک و کیل^{۱۰}، ۲۰۰۷). تعهد رهبران فضیلت‌گرا به جای آن که به دنبال پیامدهای رضایت‌بخش پائین‌تر از حد مطلوب و بهینه باشد، هم تعاملات متقابل را ایجاد می‌کند و هم منجر به سربلندی و سرفرازی کارکنان می‌گردد (کوی^{۱۱}، ۲۰۰۴، ۲۰۱۲).

1. Brown & Treviño

2. Murphy & Roberts

3. Sama & Shoaf

4. Cameron and Caza

5. Caldwell, Hasan & Smith

6. Durand

7. Antonakis

8. Friedman

9. Lennick and Kiel

10. Covey

به‌زعم صاحب‌نظران و محققان، رهبران سازمانی و به‌ویژه رهبران فضیلت‌گرا می‌توانند یادگیری سازمانی را در سازمان‌ها ارتقاء دهند و از این طریق فرایند ابداع، تسهیم، توسعه، به‌کارگیری و توزیع دانش و اطلاعات جدید را تسهیل نمایند (پیرس و کسینزن میهالی^۱، ۲۰۱۴؛ دیشینا^۲ و همکاران، ۲۰۱۳؛ اتوود^۳ و همکاران، ۲۰۱۰؛ زاگورچک^۴ و همکاران، ۲۰۰۹). رهبران فضیلت‌گرا می‌توانند با ارائه پاداش‌های درونی و بیرونی موجب یادگیری پیروان شوند. البته تأثیر پاداش‌های درونی و معنوی برای تحت تأثیر قرار دادن پیروان می‌تواند بسیار اثربخش‌تر باشد (وانگ، ۲۰۱۱؛ یوکل^۵، ۲۰۱۰). به‌زعم استورات (۲۰۰۱) یادگیری سازمانی یعنی شناخت جمعی که افراد دائماً محیط را قابل درک می‌سازند و در مورد تجربیات یادگیری با یکدیگر گفتگو می‌نمایند. به اعتقاد لوپز و همکاران (۲۰۰۶) یادگیری سازمانی فرایند پویای خلق، کسب و انسجام دانش است که هدف آن توسعه منابع و توانایی‌هایی است که به بهبود اثربخشی سازمانی کمک می‌کند. هلند و سالام^۶ (۲۰۱۰) تأکید می‌کنند که یادگیری سازمانی فرایند پویایی است که شامل عناصر بنیادی توسعه و رشد سازمانی می‌باشد. در واقع عملکرد بالای سیستم‌های منابع انسانی می‌تواند بر مزیت رقابتی پایدار، اثربخشی سازمانی، بهبود دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی که پایه یادگیری سازمانی را شکل می‌دهند، مؤثر باشند (لوپز و همکاران، ۲۰۰۶). سیمر و ویلسون^۷ (۲۰۱۰) بر این باورند که یادگیری سازمانی شامل دانش ارتقاء یافته و تصمیم‌گیری در خصوص چگونگی نیل به اهداف عملکردی، تعاملات و ارتباطات داخلی بهبودیافته، مشارکت و همکاری، انگیزش و تعهد به سازمان و عملکرد سازمانی است.

دانشمندان و پژوهشگران علوم و رفتار سازمانی مدعی هستند که رهبران سازمان‌ها و به‌خصوص رهبران فضیلت‌گرا می‌توانند با بهره‌گیری از ترغیب کارکنان و بهبود ادراک کارکنان از حمایت سازمانی، عملکرد سازمانی را ارتقاء بخشند (وانگ و هکت، ۲۰۱۵؛ دی آروخو و لوپز^۸، ۲۰۱۴؛ پرکینز^۹، ۲۰۱۴؛ بلو^{۱۰}، ۲۰۱۲؛ وانگ، ۲۰۱۱). نتایج عملکرد معلمان تأثیر فزاینده‌ای بر آموزش و تربیت دانش‌آموزان و همچنین بر میزان یادگیری آنها دارد. در این پژوهش عملکرد سازمانی معلمان به مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌هایی اشاره دارد که معلمان در مدرسه و در

1. Pearce & Csikszentmihalyi

2. Di Schiena

3. Atwood

4. Zagoršek

5. Yukl

6. Holland and Salama

7. Caemmerer & Wilson

8. De Araújo & Lopes

9. Perkins

10. Bello

حین آموزش و تدریس برای رسیدن به اهداف جامعه و آموزش و پرورش انجام می‌دهند (ساکي، عصاره و شعبانی، ۱۳۹۴). رهبران فضیلت‌گرا با بهره‌گیری از فضائل خود به پیروان کمک می‌کنند تا عملکردها و نقش‌های خود به صورت مطلوب‌تری انجام دهند. سیولا (۲۰۰۴) اعتقاد دارد که افراد فضیلت‌گرا در تلاش هستند تا در انجام کارکردهای خود شایسته باشند. بس و ریجیو^۱ (۲۰۰۶) تأکید می‌کنند رهبران فضیلت‌گرا با استفاده از فضائل خود (مانند اعتماد و صداقت) می‌توانند به اثربخشی افزون‌تری دست یابند. وانگ (۲۰۱۱) مدعی است که رهبران فضیلت‌گرا می‌توانند عملکردهای درون‌نقشی و فرانقشی کارکنان را با بهره‌گیری از ترغیب و حمایت سازمانی ارتقاء دهند. اولیو و همکاران (۲۰۰۴) اظهار می‌دارند پیروانی که از مشاغل خود احساس و ادراک بهتری را استنتاج می‌کنند، دارای تعهد بالاتری هستند و می‌توانند به سطوح بالاتری از عملکرد شغلی نایل شوند. شانوک و ایزنبرگر^۲ (۲۰۰۶) پیشنهاد می‌دهند که حمایت رهبر از پیروان بر حسب بهبود بهزیستی و ارزش نهادن به کمک پیروان به طور مثبت می‌تواند عملکردهای درون‌نقشی و فرانقشی آنها را ارتقاء دهد.

پیشینه تجربی پژوهش

وانگ و هکت (۲۰۱۵) در تحقیق خود نشان دادند که رهبری فضیلت‌گرا با اثربخشی رهبر و عملکردهای درون‌نقشی و فرانقشی پیروان رابطه مثبتی دارد. کالموک و اسار^۳ (۲۰۱۵) در پژوهشی بدین نتیجه رسیدند که ظرفیت یادگیری سازمانی به طور مثبت بر نوآوری و عملکرد سازمانی تأثیر دارد. پیرس و کسکزن میهالی (۲۰۱۴) طی تحقیقی نشان دادند که رهبری فضیلت‌گرا بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی دارد. دی آروخو و لویز (۲۰۱۴) در پژوهش خود بدین یافته رسیدند که رهبری فضیلت‌گرا با تعهد سازمانی و عملکرد فردی کارکنان رابطه مثبتی دارد. پرکینز (۲۰۱۴) در رساله دکتری خود نشان داد که رهبری تحول‌گرا با عملکرد سازمانی رابطه مثبتی دارد. دیشینا و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهش خود دریافتند که سبک‌های رهبری با میانجی‌گری یادگیری سازمانی بر پیامدهای سازمانی مانند تلاش مضاعف، اثربخشی و رضایت-مندی تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته‌های بلو (۲۰۱۲) حاکی از آن بود که رهبران اخلاقی می‌توانند عملکرد شغلی کارکنان را ارتقاء دهند. سامپ^۴ (۲۰۱۲) در رساله دکتری خود بدین یافته رسید که پیشایندهای یادگیری سازمانی شامل رهبری، توانمندسازی و فرهنگ سازمانی و

1. Bass and Riggio

2. Shanock and Eisenberger

3. Kalmuk and Acar

4. Sampe

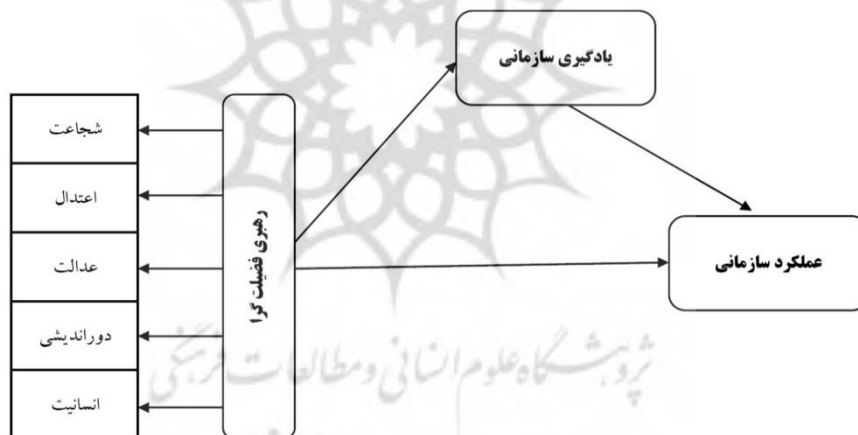
مهم‌ترین پیامد آن عملکرد سازمانی است. وانگ (۲۰۱۱) در رساله دکتری خود آشکار نمود که رهبری فضیلت‌گرا با متغیرهایی مانند رهبر و پیرو اخلاقی، رضایت‌مندی رهبر و پیرو، و عملکردهای درون‌نقشی و فرا‌نقشی رابطه مثبت و معناداری دارد. یافته‌های اتوود و همکاران (۲۰۱۰) و زاگورچک و همکاران (۲۰۰۹) آشکار نمود که رهبری بر یادگیری سازمانی و تغییر فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی دارد. اُلسون (۲۰۰۹) در رساله دکتری خود بدین یافته رسید که رهبری فضیلت‌گرا می‌تواند کارکنان را در فعالیتهای سازمانی درگیر نموده و مشارکت دهد.

با توجه به بررسی سایت‌های علمی و فصلنامه‌های علمی - پژوهشی کشور تحقیقی در خصوص رهبری فضیلت‌گرا یافت نشد، اما درباره سایر متغیرهای پژوهش، مقالاتی منتشر شده است که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود. میرکمالی، دماوندی و الزامی (۱۳۹۴) طی تحقیقی نشان دادند که بین سبک‌های رهبری مدیریتی، مشارکی، تبادل‌ی، اخلاقی، پست مدرن و اقتضایی با یادگیری سازمانی در مدارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ساکی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود دریافتند که بین رهبری تحولی و اخلاق حرفه‌ای مدیران با عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. یافته‌های عباس‌زاده، احمدی و عبدالملکی (۱۳۹۳) مؤید آن بود که بین رهبری توزیع‌شده با عملکرد سازمانی معلمان مدارس رابطه مثبت و معناری وجود دارد. یکی از عوامل فزاینده در اثربخشی و کارآمدی سازمان‌های آموزشی و به خصوص مدارس آن است که مدیران و معلمان آنها علاوه بر داشتن تعاملات دوسویه با تأکید بر اصول و ارزش‌های انسانی - اخلاقی، بر یادگیری‌های مستمر جهت ارتقاء مهارت‌ها و شایستگی‌ها تمرکز دارند. رهبران و مدیران مدارس می‌توانند با تقویت روحیه معلمان، توجه به ارزش‌های اخلاقی معلمان، بهبود شرایط آموزشی - تربیتی، ارتقاء قابلیت مسئولیت‌پذیری، ایجاد روابط مثبت در بین معلمان، کاهش تنش و تعارضات، الگوسازی رفتارهای مثبت، و تمرکز بر برآوردن منصفانه نیازها، علایق و تقاضاهای درونی و بیرونی معلمان، آنها را به لحاظ فضائل فردی، مهارت‌های انسانی و شایستگی‌های شغلی توانمند نموده، تا از این طریق عملکرد آموزشی معلمان ارتقاء یافته، و اهداف و مأموریت‌های متعالی آموزش و پرورش تحقق یابد. به نظر می‌رسد انجام این فرایند با بهره‌مندی از مکانیسم‌های رهبری فضیلت‌گرا، و تمرکز بر راهبردهای یادگیری سازمانی ممکن می‌گردد. رهبران فضیلت‌گرا با اعتمادسازی در بین معلمان و به‌کارگیری اصول و قواعد اخلاقی در مدارس، بهبود عدالت و انصاف در حوزه‌های آموزشی و منابع مربوطه، تمرکز بر امور آموزشی بلندمدت، فداکاری در شرایط چالشی، و قضاوت صحیح در شرایط پیچیده آموزشی - تربیتی، می‌توانند فرایند یادگیری دانش و اطلاعات جدید را توسعه داده و در نهایت عملکردهای درون‌نقشی و فرآنقشی معلمان را بهبود بخشند. بنابراین اگر معلمان در زمینه‌های شغلی و آموزشی توسعه اخلاقی و حرفه‌ای یابند، و تلاش کنند در حیطه وظایف خود از سایر همکاران حمایت نمایند، و حتی در

مواقعی که تحت کنترل و نظارت رؤسای خود نیستند به قوانین و مقررات سازمانی و آموزشی پایبند باشند، و سرانجام تلاش کنند تا مدارس خود را به اثربخشی و توسعه رهنمون نمایند، در این صورت می‌توان شاهد بهره‌گیری از فرایند رهبری فضیلت‌گرا و یادگیری سازمانی جهت ارتقای عملکرد سازمانی در مدارس بود. بر این اساس، پژوهش حاضر سعی دارد تا به شیوه‌ای علمی به این اهداف دست یابد: ۱. شناسایی رابطه بین رهبری فضیلت‌گرا با یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، ۲. بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی معلمان، و ۳. ارزیابی تأثیر رهبری فضیلت‌گرا بر ارتقاء عملکرد سازمانی معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی.

مدل مفهومی پژوهش

با عنایت به ادبیات پژوهشی مرتبط با متغیرهای تحقیق و همچنین اهداف تدوین شده برای این پژوهش، رابطه بین رهبری فضیلت‌گرا با یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی معلمان در مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ مشخص شده است.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی با بهره‌گیری از مدل‌یابی معادلات ساختاری است. در این تحقیق سه متغیر مورد بررسی قرار گرفته که عبارت است از: رهبری فضیلت‌گرا و ابعاد آن (شجاعت، اعتدال، عدالت، دوراندیشی و انسانیت) به مثابه متغیر مستقل، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته، و یادگیری سازمانی تحت عنوان متغیر مستقل ثانوی یا میانجی برای عملکرد سازمانی.

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه معلمان مدارس ابتدایی استان همدان به تعداد ۸۵۶۷ نفر (۵۷۷۰ نفر زن و ۲۷۹۷ نفر مرد) بوده است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و به تعداد ۳۶۸ آزمودنی برآورد گردید. روش نمونه‌گیری این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم انجام شد.

پرسش‌نامه، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌های پژوهش بود. بر این اساس برای سنجش رهبری فضیلت‌گرا و مؤلفه‌های آن (شجاعت، اعتدال، عدالت، دوراندیشی و انسانیت) از پرسش‌نامه وانگ و هکت (۲۰۱۵) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۱۸ سؤال است. پایایی این پرسش‌نامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ برآورد گردید. جهت بررسی روایی سئوالات و ابعاد این ابزار از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و شاخص‌های برازش به این ترتیب به دست آمد: $\chi^2/df = ۲/۰۲$ ، $CFI = ۰/۹۹$. شاخص‌ها بیانگر روایی مناسب پرسش‌نامه رهبری فضیلت‌گرا است.

جهت سنجش یادگیری سازمانی از پرسش‌نامه گارسیامورالس و همکاران (۲۰۰۶) استفاده شد. پایایی این پرسش‌نامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۵ تعیین گردید. برای سنجش روایی سئوالات این پرسش‌نامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و شاخص‌های برازش بدین ترتیب برآورد گردید: $\chi^2/df = ۰/۱$ ، $RMSEA = ۰/۰۴۷$ ، $GFI = ۱/۰۰$ ، $AGFI = ۰/۹۹$ ، $NFI = ۰/۰۰۸۱$ ، $SRMR = ۰/۰۰۸۱$ ، $CFI = ۱/۰۰$. شاخص‌ها حاکی از روایی مناسب پرسش‌نامه یادگیری سازمانی است.

برای سنجش عملکرد سازمانی از پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد معلمان و دبیران مدارس که توسط اداره کل ارزیابی عملکرد وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۰) تدوین شده است، استفاده شد. پرسش‌نامه مذکور مشتمل بر ۱۳ گویه می‌باشد. پایایی این پرسش‌نامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ تعیین گردید. برای سنجش روایی سئوالات این پرسش‌نامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و شاخص‌های برازش بدین ترتیب برآورد گردید: $\chi^2/df = ۲/۲۷$ ، $RMSEA = ۰/۰۵۹$ ، $GFI = ۰/۹۶$ ، $AGFI = ۰/۹۲$ ، $SRMR = ۰/۰۳۵$ ، $NFI = ۰/۹۸$ ، $CFI = ۰/۹۹$. شاخص‌ها روایی مناسب پرسش‌نامه عملکرد سازمانی را تأیید کرده‌اند. هر سه پرسش‌نامه بر پایه طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده‌اند.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، روش‌های آماری مانند جدول، میانگین، انحراف معیار، چولگی، کشیدگی و ضریب همبستگی پیرسون به کار گرفته شد. به‌علاوه، برای سنجش میزان تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۱۸ و LISREL نسخه ۸/۵۳ مورد سنجش قرار گرفت.

یافته‌ها

در این پژوهش چهار متغیر جمعیت شناختی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. براساس متغیر جنسیت، ۱۰۱ نفر (۲۷/۴ درصد) از نمونه مورد مطالعه را معلمان مرد و ۲۶۷ نفر (۷۲/۶ درصد) از نمونه آماری را معلمان زن تشکیل داده‌اند. بر پایه متغیر سن، طبقه سنی بین ۴۱ تا ۵۰ سال با ۲۲۳ نفر (۶۰/۶ درصد) بیشترین طبقه را در نمونه مورد مطالعه به خود اختصاص داده‌اند. در خصوص متغیر سابقه خدمت، بیشترین طبقه مربوط به ۲۱ تا ۳۰ سال با ۲۲۶ نفر (۶۱/۴ درصد) نمونه بود. نهایتاً از کل نمونه آماری ۱۵ نفر (۴/۱ درصد) دارای مدرک دیپلم، ۱۳۲ نفر (۳۵/۹ درصد) دارای مدرک کاردانی، ۱۸۶ نفر دارای مدرک کارشناسی (۵۰/۵ درصد) و ۳۵ نفر (۹/۵ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد بوده‌اند. پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش باید فرض نرمال بودن متغیرهای پژوهش مورد ارزیابی قرار گیرد. لذا در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده است.

جدول (۱): شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین تجربی	میانگین آماری	خطای معیار میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
رهبری فضیلت‌گرا	۳/۹۷	۳	۰/۰۳۹	۰/۶۹	-۱/۵۰	۳/۵۲
یادگیری سازمانی	۳/۸۲	۳	۰/۰۴۳	۰/۸۳	-۰/۹۲	۱/۱۴
عملکرد سازمانی	۳/۹۹	۳	۰/۰۳۵	۰/۶۸	-۰/۸۳	۰/۸۸

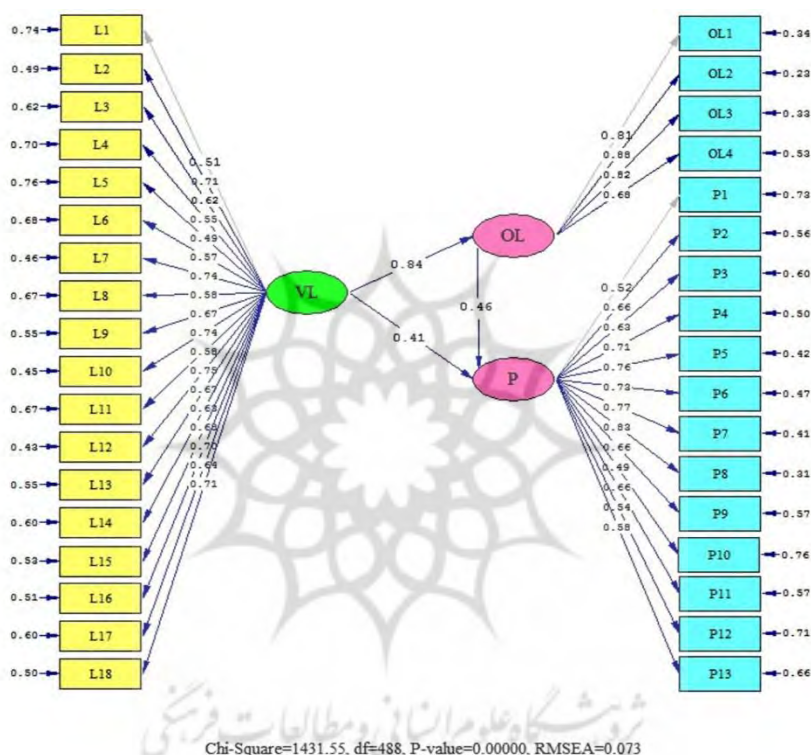
به زعم کلاین (۲۰۱۱)، نباید قدر مطلق چولگی (کجی) و کشیدگی متغیرها به ترتیب بیشتر از ۳ و ۱۰ باشد. بنابراین با توجه به داده‌های جدول ۱، قدر مطلق چولگی و کشیدگی کلیه متغیرها و مؤلفه‌ها کمتر از مقادیر استاندارد می‌باشد که نشان می‌دهد فرض نرمال بودن متغیرها جهت آزمون متغیرهای پژوهش برقرار است. در جدول ۲ ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق ارائه شده است:

جدول (۲): ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	۱	۲	۳
۱	رهبری فضیلت‌گرا	۱		
۲	یادگیری سازمانی	۰/۷۳**	۱	
۳	عملکرد سازمانی	۰/۷۰**	۰/۷۴**	۱

**p<0.01

با توجه به داده‌های جدول ۲، ضریب همبستگی متغیر رهبری فضیلت‌گرا با یادگیری سازمانی ۰/۷۳ و عملکرد سازمانی ۰/۷۰ می‌باشد که در سطح $p < 0.01$ مثبت و معنادار است. به علاوه رابطه بین متغیر یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی ۰/۷۴ است که نشان می‌دهد در سطح $p < 0.01$ رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در شکل ۲ مدل آزمون شده پژوهش ارائه شده است که بر مبنای آن فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفته‌اند.



شکل (۲): الگوی آزمون شده پژوهش

فرضیه اول: رهبری فضیلت‌گرا بر یادگیری سازمانی معلمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به شکل ۲، اثر مستقیم رهبری فضیلت‌گرا بر یادگیری سازمانی ۰/۸۴ است که در سطح $p < 0.01$ مثبت و معنادار می‌باشد. بر این اساس فرضیه اول پژوهش تأیید می‌گردد.

فرضیه دوم: رهبری فضیلت‌گرا بر عملکرد سازمانی معلمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. بر اساس الگوی آزمون شده تحقیق (شکل ۲)، اثر مستقیم رهبری فضیلت‌گرا بر عملکرد سازمانی ۰/۴۱ است که در سطح $p < 0.01$ مثبت و معنادار می‌باشد. بنابراین فرضیه دوم پژوهش تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم: یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی معلمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. بر مبنای مدل آزمون شده تحقیق (شکل ۲) اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی ۰/۴۶ است که در سطح $p < 0.01$ معنادار است. بنابراین فرضیه سوم تحقیق تأیید گردید. در جدول ۳ اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیرها گزارش شده است.

جدول (۳): مسیرهای آزمون شده در مدل معادلات ساختاری

اثر کل	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	اثر رهبری فضیلت‌گرا بر
۰/۸۴***	-	۰/۸۴***	یادگیری سازمانی
۰/۴۱***	-	۰/۴۱***	عملکرد سازمانی
۰/۸۰***	۰/۳۹***	-	عملکرد سازمانی از طریق یادگیری سازمانی
۰/۴۶***	-	۰/۴۶***	اثر یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی

** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

فرضیه چهارم: رهبری فضیلت‌گرا با میانجی‌گری یادگیری سازمانی موجب ارتقاء عملکرد سازمانی معلمان می‌شود. بر پایه داده‌های جدول ۳، اثر غیرمستقیم رهبری فضیلت‌گرا بر عملکرد سازمانی ۰/۳۹ می‌باشد که در سطح $p < 0.01$ معنادار است. از آن جایی که این اثر از طریق یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی وارد می‌گردد، بنابراین نقش میانجی این متغیر در ارتباط بین رهبری فضیلت‌گرا و عملکرد سازمانی تأیید می‌شود. بر این اساس فرضیه ۴ پژوهش تأیید گردید. به منظور بررسی برازندگی مدل پیشنهادی پژوهش از شاخص‌های نیکویی برازش استفاده شد. در این پژوهش از میان شاخص‌های مختلف نیکویی برازش از شاخص‌های برازندگی ذکر شده در جدول ۴ استفاده شد.

جدول (۴): شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

NNFI	NFI	CFI	AGFI	GFI	SRMR	RMSEA	X2/df	شاخص
۰/۹۶	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۷۶	۰/۸۲	۰/۰۵۵	۰/۰۷۳	۲/۹۳	مقدار

بر اساس شاخص‌های برآورد شده در جدول ۵، نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی (X^2/df) ۲/۹۳، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) ۰/۰۷۳، شاخص ریشه میانگین مربعات باقی مانده استاندارد شده (SRMR) ۰/۰۵۵، شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰/۸۲، شاخص نیکویی برازش تعدیل‌یافته (AGFI) ۰/۷۶، شاخص برازش تطبیقی (CFI) ۰/۹۷، شاخص برازش هنجار

یافته (NFI) ۰/۹۵، شاخص برازش هنجار نیافته (NNFI) ۰/۹۶ و بر طبق دیدگاه‌های کلاین (۲۰۰۵ و ۲۰۱۱) الگوی آزمون شده پژوهش از نیکویی برازش مناسبی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر رهبری فضیلت‌گرا بر عملکرد سازمانی معلمان، و نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی در ایجاد رابطه بین رهبری فضیلت‌گرا و عملکرد سازمانی است. نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه‌های اول و دوم پژوهش نشان داد که رهبری فضیلت‌گرا بر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی معلمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. بنابراین فرضیه‌های اول و دوم تحقیق تأیید گردید. این یافته با نتایج پژوهش‌های وانگ و هکت (۲۰۱۵)، پرکینز (۲۰۱۴)، دی‌آروخو و لوپز (۲۰۱۴)، پیرس و کسینزن میهالی (۲۰۱۴)، بلو (۲۰۱۲)، سامپ (۲۰۱۲)، وانگ (۲۰۱۱)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴)، ساکی و همکاران (۱۳۹۴)، و عباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی داشته و در یک راستاست. به زعم وانگ (۲۰۱۱) و یوکل (۲۰۱۰) رهبران فضیلت‌گرا این توانمندی را دارند تا با ترغیب درونی کارکنان باعث یادگیری آنها شوند و بدین طریق اثربخشی و عملکرد کارکنان را بهبود دهند. کوی (۲۰۰۴، ۲۰۱۲) تأکید می‌کند که رهبران فضیلت‌گرا نه تنها پیامدهای سازمانی را ارتقاء می‌بخشند، بلکه کارکنان را به تعالی و شایستگی سوق می‌دهند. بر این اساس، مدیران و رهبران مدارس می‌توانند با بهره‌مندی از مؤلفه‌های رهبری فضیلت‌گرا، یادگیری سازمان و همچنین عملکرد سازمانی معلمان را ارتقاء دهند. انجام مطلوب و موفقیت‌آمیز این فرایند موجب می‌شود تا فعالیت‌هایی همچون ابداع و کسب دانش و اطلاعات جدید مرتبط با اصول آموزشی و تدریس، یادگیری و استفاده از مهارت‌های انتقادی، تلاش در جهت حل مسایل آموزشی و تربیتی، بهبود تسلط معلمان در اداره کلاس‌ها، علاقه‌مند نمودن دانش‌آموزان به یادگیری، توسعه شوق و اشتیاق معلمان به امور آموزشی و تربیتی، رشد ایده‌ها و مهارت‌های مرتبط با تدریس، ارزشیابی صحیح و مبتنی بر استاندارد فرایندهای یاددهی-یادگیری، انتقال و توزیع دانش جدید در بین همکاران و افزایش تمایل به رشد و توسعه شغلی در بین مدیران و معلمان مدارس بهبود یابد.

یافته دوم پژوهش این بود که یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی معلمان تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری دارد. در واقع ایجاد مدرسی که در آن مدیران و معلمان به ایجاد، خلق، کسب، به‌کارگیری، تسهیم و توزیع دانش و اطلاعات جدید توجه دارند می‌تواند باعث بهبود عملکرد سازمانی، کارآمدی و اثربخشی سازمانی شود. این یافته با نتایج کالوک و اسار (۲۰۱۵) و سامپ (۲۰۱۲) همسویی دارد. سیمرر و ویلسون (۲۰۱۰) اعتقاد دارند که یادگیری سازمانی شامل دانش

ارتقاء یافته و تصمیم‌گیری در خصوص چگونگی تحقق عملکرد سازمانی است. در واقع مدیران و معلمان مدارس با استفاده از اصول یارگیری سازمانی می‌توانند تعاملات دوسویه را توسعه دهند، مشارکت و تشریک مساعی علمی را ارتقاء بخشند، خود انگیزگی در امور آموزشی و تربیتی را رشد دهند، در مسیر خودبهبودی و اصلاح حرکت نمایند، خلاقیت و نوآوری را در مدارس مورد توجه قرار دهند، تعامل با دانش محیطی را تسهیل نمایند، در امور آموزشی و تدریسی انعطاف‌پذیر باشند، احساس ارزشمندی در مدارس را رشد دهند، از تصمیمات جمعی و تیمی حمایت کنند، به‌طور مستمر در جستجوی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای خود باشند، مسئولیت‌پذیری آموزشی و تربیتی را تسهیم نمایند، جوی حمایتی و مبتنی بر اعتماد ایجاد نمایند، روش‌های جدید آموزش و تدریس را آموخته و بیازمایند، به‌طور مستمر در دوره‌های آموزشی بازآموزی شرکت نمایند و فرایند تغییر و تحول امور آموزشی و تدریسی را در صدر اهداف خود قرار دهند. مدیران و معلمان مدارس با بهره‌گیری از این مکانیسم‌ها می‌توانند در جهت انجام موفق و مطلوب‌تر امور آموزشی و تربیتی حرکت نموده و در نهایت از توسعه و تحقق اهداف متعالی آموزش و پرورش حمایت کنند.

آخرین یافته این پژوهش بیانگر آن بود که رهبری فضیلت‌گرا با میانجی‌گری یادگیری سازمانی موجب ارتقاء عملکرد سازمانی معلمان می‌شود. در واقع رهبران و مدیران مدارس می‌توانند با به‌کارگیری اصول و راهبردهای رهبری فضیلت‌گرا و با تمرکز بر ایده‌های جدید آموزشی معلمان، توجه به شبکه‌های دانش و یادگیری، توسعه چشم‌اندازهای آموزشی، تأکید بر همکاری‌های علمی معلمان، تسهیم دانش و اطلاعات جدید، و تسهیل به‌کارگیری از فناوری‌های نوین نسبت به ارتقاء عملکرد سازمانی معلمان اقدام کنند. این نتیجه با یافته‌های وانگ و هکت (۲۰۱۵)، پرکینز (۲۰۱۴)، دی‌آروخو و لویز (۲۰۱۴)، پیرس و کسینزن میهالی (۲۰۱۴)، دیشینا و همکاران (۲۰۱۳)، سامپ (۲۰۱۲)، وانگ (۲۰۱۱)، همسویی و مطابقت دارد. دیدگاه‌های صاحب‌نظران و پژوهشگران نیز این یافته را تأیید نموده‌اند. وانگ و هکت (۲۰۱۵) و وانگ (۲۰۱۱) اعتقاد دارند که رهبران فضیلت‌گرا اثربخش هستند و می‌توانند عملکردهای درون‌نقشی و فرا‌نقشی پیروان را رشد دهند. از منظر دیشینا و همکاران (۲۰۱۳) رهبران با تمرکز بر یادگیری سازمانی می‌توانند بر پیامدهای سازمانی نظیر تلاش مضاعف، اثربخشی و رضایت‌مندی تأثیر مثبت داشته باشند. به زعم سامپ (۲۰۱۲) مهم‌ترین پیشایندهای یادگیری سازمانی، رهبری است، و با اهمیت‌ترین پیامد آن عملکرد سازمانی است. سیولا (۲۰۰۴) اعتقاد دارد که افراد فضیلت‌گرا به نحو مطلوب‌تری می‌توانند وظایف شغلی خود را انجام دهند، زیرا آنها دارای شایستگی فزاینده‌ای هستند. نظریه رهبری فضیلت‌گرا در چند سال اخیر ارائه شده و از الگوهای جدید حوزه رفتار سازمانی و رهبری است. این الگو تمرکز خود را بر فضائل، محاسن، امتیازات اخلاقی، عادات نیکو، و آداب پسندیده رهبران

و مدیران قرار داده است. براساس الگوی رهبری فضیلت‌گرا، رهبران و مدیران مدارس باید فضائلی همچون شجاعت، عدالت، انسانیت، دوراندیشی، قضاوت صحیح، اعتدال و میانه‌روی را در رفتارها، نگرش‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های خود توسعه دهند تا بر پایه آنها بتوانند در مواجهه با خطرات محیطی با خلاقیت و نوآوری عمل کنند، به عقاید و ایده‌های شخصی معلمان احترام بگذارند، فعالیت‌های مستمر و بلندمدت آموزشی را مورد توجه قرار دهند، موجب تغییرات بنیادی در مدارس شوند، منافع آموزشی و تربیتی را بیش از منافع خود در نظر گیرند، تنش‌های ما بین معلمان را حل و فصل کنند، در جهت بهینه نمودن فعالیت‌های آموزشی تلاش نمایند، منابع آموزشی مورد نیاز را برای معلمان و دانش‌آموزان فراهم آورند، نیازمندی‌های ضروری مدرسه را به‌صورت صحیح ارزیابی کنند، قضاوت‌های منصفانه و عادلانه‌ای داشته باشند، نگرانی‌های معلمان و دانش‌آموزان را درک کنند، موفقیت‌های کوچک معلمان را مورد تقدیر قرار دهند، به علائق و خواسته‌های فردی معلمان توجه کنند، و صداقت و درستکاری را در اهم رفتارهای خود قرار دهند. بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد: الف. مدیران و رهبران مدارس از طریق به‌کارگیری ابعاد رهبری فضیلت‌گرا همچون شجاعت، انسانیت، عدالت، اعتدال و دوراندیشی می‌توانند منابع آموزشی را به‌طور منصفانه در اختیار معلمان قرار دهند، به ایده‌ها و عقاید جدید معلمان توجه کنند، نگران گرفتاری‌های معلمان و دانش‌آموزان باشند، در مواجهه با مشکلات و چالش‌های آموزشی به‌صورت منطقی و عاقلانه تصمیم‌گیری نمایند، نیازهای آموزشی و تربیتی را به‌طور صحیح ارزیابی کنند، تعارضات بین معلمان را متصفانه حل و فصل نمایند، و با ایجاد تغییرات اثربخش در مدارس، فعالیت‌های بلندمدت آموزشی و تربیتی را در رأس وظایف خود قرار دهند.

ب. با توجه به اهمیت یادگیری سازمانی جهت توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان پیشنهاد می‌شود رهبران مدارس این راهکارها را در مدارس عملیاتی نمایند: تشویق معلمان جهت ارائه ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید آموزشی، پذیرش ابتکارات جدید معلمان، تسهیم دانش و اطلاعات جدید در حین برگزاری جلسات آموزشی، مشارکت دادن معلمان در اتخاذ تصمیمات مرتبط با مدرسه، تسهیل ارتباطات باز و آزاد در بین معلمان، انعطاف‌پذیری در ارائه نقش‌ها و وظایف آموزشی، تأکید بر اهداف، مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای آموزشی، و ایجاد جو حمایتی برای تشریک مساعی علمی. ج. رهبران و مدیران مدارس برای ارزیابی دقیق عملکرد معلمان می‌بایست: ۱. با حضور در دوره‌های آموزشی بازآموزی فنون ارزشیابی صحیح را بیاموزند، ۲. به‌طور مستمر قابلیت‌های معلمان و همچنین نیازهای آموزشی آنان را مورد بررسی قرار دهند، ۳. ارزشیابی را صرفاً بر اساس تحلیل عملکرد آموزشی معلمان انجام دهند، ۴. به‌طور مداوم بازخورد عملکردهای آموزشی را به معلمان

ارائه نمایند، و ۵. در تعاملات و جلسات دوسویه بین مدیران و معلمان، مشکلات و خطاهای احتمالی مورد بحث قرار گیرند تا از این طریق عملکردها اصلاح شده و توسعه یابند.



منابع

- ساکي، رضا؛ عصاره، عليرضا و شعباني، روح اله. (۱۳۹۴). بررسی رابطه اخلاق حرفه‌ای مدیران و رهبری تحولی با عملکرد شغلی معلمان در مدارس متوسطه شهرستان ملارد، رهبری و مدیریت آموزشی، ۹ (۱): ۲۷-۵۰.
- عباس زاده، ناصر؛ احمدی، حسن و عبدالملکی، صابر. (۱۳۹۳). بررسی رابطه رهبری توزیع شده با عملکرد سازمانی معلمان مدارس دولتی ابتدایی شهر تهران، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۹ (۳): ۶۴-۷۷.
- میرکمالی، سید محمد؛ ابراهیم دماوندی، مجید و الزامی، عصمت. (۱۳۹۴). بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران با یادگیری سازمانی در مدارس، اندیشه‌های نوین تربیتی، ۱۱ (۳): ۶۸-۴۷.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., Sternberg, R. J. (2004). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Atwood, M. A., Mora, J. W., Kaplan, A. W. (2010). Learning to lead: evaluating leadership and organizational learning, *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (7): 576-595.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(8): 951-968.
- Bass, B. M. (1990b). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bello, S. M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance, *International Journal of Business and Social Science*, 3 (11): 228-236.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6): 595-616.
- Bunnin, N., Yu, J. (2004). *The Blackwell Dictionary of Western Philosophy*. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Caemmerer, B., Wilson, A. (2010). Customer feedback mechanisms and organizational learning in service operations. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(3): 288-311.
- Caldwell, C., Hasan, Z., Smith, S. (2015). Virtuous leadership – insights for the 21st century. *Journal of Management Development*, 34 (9): 1181-1200.
- Cameron, K. S., Caza, A. (2002). Organizational and Leadership Virtues and the Role of Forgiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1): 33-48.
- Cameron, K.S. (2003). Ethics, virtuousness, and constant change, in Tichy, N.M. and McGill, A.R. (Eds), *The Ethical Challenge: How to Lead with Unyielding Integrity*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 185-194.
- Cameron, K.S. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership, *Journal of Business Ethics*, 98 (1): 25-35.
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and Leadership Effectiveness. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Covey, S.R. (2004). *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, Free Press, New York, NY.

- Covey, S.R. (2012). *The 3rd Alternative: Solving Life's Most Difficult Problems*, Free Press, New York, NY.
- De Araújo, M. S. G., Lopes, P. M. P. R. (2014). Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance. *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*, 12: 3-10
- Di Schiena, R., Letens, G., Van Aken, E., Farris, J. (2013). Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units: An Exploratory Study. *Administrative Sciences*, 3: 143-165.
- Durand, D. (2008). Leadership Virtue: It's a Leader's First Obligation. *Leadership Excellence*, 25(7): 14- 24.
- Flynn, G. (2008). The Virtuous Manager: A Vision for Leadership in Business. *Journal of Business Ethics*, 78(3): 359-372.
- Friedman, T.L. (2009), *Hot, Flat, and Crowded: Why We Need a Green Revolution – and How it Can Renew America*, Picador, New York, NY.
- Fry, L. W. (2003). Toward a Theory of Spiritual Leadership. *Leadership Quarterly*, 14(6): 693-727.
- Hanbury, G. L. (2004). A Pracademic Perspective of Ethics and Honor: Imperatives for Public Service in the 21st Century, *Public Organization Review*, 4(3): 187-204.
- Holland, W., Salama, A. (2010). Organizational learning through international M&A integration strategies. *The Learning Organization*, 17(3): 268-283.
- House, R. J., Podsakoff, P. M. (1994). Leadership Effectiveness: Past Perspectives and Future Directions for Research. In J. Greenberg (Eds.), *Organizational Behaviour: The State of the Science*. Laurence Earlbaum: Hillsdale, N. J.
- Kalmuk, G. I., and Acar, A. Z. (2015). The Mediating Role of Organizational Learning Capability on the Relationship between Innovation and Firm's Performance: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210: 164 – 169
- Kok, G., Chan, Y. (2008). The Relevance and Value of Confucianism in Contemporary Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 77(3): 347- 360.
- Lennick, D. and Kiel, F. (2007). *Moral Intelligence: Enhancing Business Performance & Leadership Success*, Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NJ.
- López, S. P., Peón, J. M. M., Ordás, C. J. V. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 37 (2): 215-239.
- Manz, C. C., Anand, V., Joshi, M., Manz, K. P. (2008). Emerging Paradoxes in Executive Leadership: A Theoretical Interpretation of the Tensions between Corruption and Virtuous Values. *The Leadership Quarterly*, 19(3): 385-392.
- Margaret, J. (2003). Leadership Style and Its Relationship to Individual Differences in Personality, Moral Orientation and Ethical Judgment- A Ph.D. Proposal. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 3(1/2): 104-112.
- Murphy, N., Roberts, D. (2008). Nurse Leaders as Stewards at the Point of Service. *Nursing Ethics*, 15(2): 243-53.
- Olson, K. (2009). *How virtuous, generative leaders create extreme employee engagement*. Unpublished doctoral dissertation, Benedictine University.
- Palanski, M. E., Yammarino, F. J. (2007). Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion. *European Management Journal*, 25(3): 171- 184.
- Pearce, C. L., and Csikszentmihalyi, M. (2014). Virtuous leadership revisited: the case of Hüsnü Özyeğin of FIBA Holding, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(3): 196-207.

- Perkins, M. L. (2014). *The relationship between organizational Performance and Performance style across organizations*. Unpublished doctoral dissertation, Capella University.
- Sama, L. M., Shoaf, V. (2008). Ethical Leadership for the Professions: Fostering a Moral Community. *Journal of Business Ethics*, 78(1/2): 39-46.
- Sampe, P. (2012). *The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs*, Unpublished doctoral dissertation, Southern Cross University
- Shanock, L., Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships with Subordinates Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3): 689-695.
- Solomon, R. (1999). *A Better Way to Think about Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success*. Oxford: Oxford University Press.
- Stewart, D. (2001). Reinterpreting the learning organization, *The Learning Organization*, 8 (4): 141-52.
- Storr, L. (2004). Leading with Integrity: A Qualitative Research Study. *Journal of Health Organization and Management*, 18(6): 415-34.
- Taylor, C. C. W. (2006). *Aristotle: Nicomachean Ethics* (Books II-IV). New York: Oxford University Press Inc.
- Wang Q. I. (2011). *A Conceptual and Empirical Investigation of Leader Virtues and Virtuous Leadership*. Unpublished doctoral dissertation, McMaster University.
- Wang, G., Hackett, R. D. (2015). Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-25. DOI 10.1007/s10551-015-2560-1.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Zagoršek, H., Dimovski, V., Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 2: 144-165.