



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

# Evaluating the Effect of Leader Moral Anger on Trust in Leader, Perceived Integrity and Organizational Justice: The Moderating Role of Islamic Work Ethics

Reza Salehzadeh<sup>1</sup>

1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: [R.salehzadeh@ase.ui.ac.ir](mailto:R.salehzadeh@ase.ui.ac.ir)

## Extended Abstract

### Abstract

Leaders' expression of moral anger is considered very important in curbing unethical behaviors and maintaining an ethical environment in organizations. However, how and the mechanism of its effect is unknown. The purpose of this research is to evaluate the effect of leader moral anger on trust in leader, perceived integrity and organizational justice considering the moderating role of Islamic work ethics. The statistical population of this research was employees working in selected hospitals of Isfahan province. 320 questionnaires were distributed, of which 272 correct questionnaires were used for data analysis. Questionnaires from Shao (2019), Schoorman et al. (2016) and Mayer and Davis (1999), Mayer and Gavin (2005), Colquitt et al. (2022), and Ali (1988) were used to measure the leader moral anger, perceived integrity, trust in the leader, perceived organizational justice, and Islamic work ethic, respectively. The reliability of the questionnaire was confirmed by the Cronbach's alpha method and its validity by the factor analysis method. Structural equation modeling and SmartPLS software were used to test the research hypotheses. The results showed that the leader moral anger has a positive and significant effect on trust in leader, perceived integrity and organizational justice. Also, the leader's perceived integrity has a positive and significant effect on trust in leader and perceived organizational justice. In addition the results showed that Islamic work ethics has a moderator effect in the relationship between leader moral anger and perceived integrity. Overall, the research findings suggest that the leader moral anger can have positive consequences for both the leader and the organization.

## **Introduction**

In recent years, many researches have been conducted in the field of leadership. In more than a century of leadership studies, several paradigm shifts have occurred. One of the emerging issues is the issue of ethics. For this reason, in recent years, there has been a lot of emphasis on the emergence and display of ethical behavior by leaders, to the point that many researchers have been concerned about the consequences of this issue in new studies. Researches have shown that the sensitivity and verbal and behavioral reactions of leaders towards the occurrence of unethical behavior in the organization can have positive consequences both at the individual and organizational levels. The concept of moral anger of leaders refers to their expression of anger from observing various negative events that they see in the organization. In the leadership literature, most of the research on leader anger is related to employee performance. In other words, poor performance can lead to anger from the manager. However, the role of leader anger in moral contexts, such as when leaders express anger at their followers' moral transgressions, differs from that in performance contexts. Leaders' expression of moral anger is considered very important in curbing unethical behaviors and maintaining an ethical environment in organizations. However, how and the mechanism of its effect is unknown. The purpose of this research is to evaluate the effect of leader moral anger on trust in leader, perceived integrity and organizational justice considering the moderating role of Islamic work ethics.

## **Case study**

Given the sensitivity and influence of hospital professions, the issue of ethics in these organizations is doubly important. Therefore, the statistical population of this study includes employees who work in some selected hospitals in Isfahan province. 320 questionnaires were distributed, of which 272 correct questionnaires were used for data analysis.

## **Materials and Methods**

This research is an applied research in terms of purpose and descriptive-survey based on the method. Questionnaires from Shao (2019), Schoorman et al. (2016) and Mayer and Davis (1999), Mayer and Gavin (2005), Colquitt et al. (2022), and Ali (1988) were used to measure the leader moral anger, perceived integrity, trust in the leader, perceived organizational

justice, and Islamic work ethic, respectively. The reliability of the questionnaire was confirmed by the Cronbach's alpha method and its validity by the factor analysis method. Structural equation modeling and SmartPLS software were used to test the research hypotheses.

### **Discussion and Results**

The results showed that the leader moral anger has a positive and significant effect on trust in leader, perceived integrity and organizational justice. Also, the leader's perceived integrity has a positive and significant effect on trust in leader and perceived organizational justice. In addition the results showed that Islamic work ethics has a moderator effect in the relationship between leader moral anger and perceived integrity. However, the moderating role of Islamic work ethics in the relationship between leader moral anger and perceived integrity and the moderating role of Islamic work ethics in the relationship between leader moral anger and perceived organizational justice were not confirmed.

### **Conclusion**

The review of the research literature shows that the subject of ethical leadership has gained significant importance in recent years with the emergence and importance of business ethics issues and due to the moral weakness of some organizational leaders. That is why much attention is paid to the description of the moral behavior of leaders. Based on the importance of the topic, the purpose of the current study was to evaluate the effects of leader moral anger on leader trust, perceived integrity, and organizational justice, considering the moderating role of Islamic work ethics. As the results showed, leader's moral anger and perceived integrity influence trust in the leader and perceived organizational justice. In this regard, hospital administrators are advised not to refrain from expressing their true feelings in the face of observed violations and to use the positive functions of moral anger. In addition, as it was said, the leader's moral anger increases trust in him, and this trust increases the effect of moral anger in a good period. Often times, leaders get angry when they give negative feedback to their followers. Although negative feedback can help employees improve their performance, the negative effects of expressing anger can reduce the usefulness of the feedback and, therefore, reduce the leader's effectiveness. Followers trust in the leader can offset the negative effects of the leader

expressing anger through negative feedback. Therefore, hospital leaders need to build strong trust with their employees to reduce the negative impact of anger expression on leadership effectiveness. Overall, the research findings suggest that the leader moral anger can have positive consequences for both the leader and the organization.

**Keywords:** Ethical leadership, Moral anger, Trust in leader, Islamic work ethics, Organizational justice, Perceived integrity.



---

**Article Type:** Research Article

**Cite this article:** Salehzadeh, R. (2024). Evaluating the Effect of Leader Moral Anger on Trust in Leader, Perceived Integrity and Organizational Justice: The Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Public Management Researches*, 17 (64), 253-284. (In Persian)



**DOI:**10.22111/JMR.2024.45295.5986

**Received:** 09 Apr. 2023

**Revised:** 15 Jan. 2024    **Accepted:** 23 Jan. 2024

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan

---

## ارزیابی تاثیر خشم اخلاقی رهبر بر اعتماد به رهبر، صداقت و عدالت سازمانی ادراک‌شده: نقش تعدیلگر اخلاق کاری اسلامی

رضا صالح‌زاده<sup>۱</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

[R.salehzadeh@ase.ui.ac.ir](mailto:R.salehzadeh@ase.ui.ac.ir)

### چکیده

ابراز خشم اخلاقی رهبران در مهار رفتارهای غیراخلاقی و حفظ محیط اخلاقی در سازمان‌ها موضوع بسیار با اهمیتی است. با این حال چگونگی و مکانیزم تأثیر آن ناشناخته می‌باشد. هدف از پژوهش حاضر ارزیابی تاثیر خشم اخلاقی رهبر بر اعتماد به رهبر، صداقت ادراک‌شده رهبر و عدالت سازمانی ادراک‌شده با نقش تعدیلگری اخلاق کاری اسلامی است. جامعه آماری این پژوهش کارمندان شاغل در بیمارستان‌های منتخب استان اصفهان بودند. تعداد ۳۲۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد، ۲۷۲ پرسشنامه صحیح برای تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. برای سنجش خشم اخلاقی رهبر از پرسشنامه شائو (۲۰۱۹)، برای سنجش صداقت ادراک‌شده از پرسشنامه شورمن و همکاران (۲۰۱۶) و مایر و دیویس (۱۹۹۹)، برای سنجش اعتماد به رهبر از پرسشنامه مایر و گاوین (۲۰۰۵)، برای سنجش عدالت سازمانی ادراک‌شده از پرسشنامه کولکوئیت و همکاران (۲۰۲۲) و برای سنجش اخلاق کاری اسلامی از پرسشنامه علی (۱۹۸۸) استفاده گردید. پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ و روایی نیز به روش تحلیل عاملی تأیید شد. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدلسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SmartPLS استفاده شد. نتایج نشان داد که خشم اخلاقی رهبر بر اعتماد به رهبر، صداقت و عدالت سازمانی ادراک‌شده تاثیر مثبت و معنادار دارد. همچنین صداقت ادراک‌شده رهبر بر اعتماد به رهبر و عدالت سازمانی ادراک‌شده تاثیر مثبت و معنادار دارد. به علاوه نتایج نشان داد که اخلاق کاری اسلامی در رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و صداقت ادراک‌شده وی نقش تعدیلگر دارد. در حالت کلی نتایج پژوهش بیانگر آن است که بروز خشم اخلاقی رهبران می‌تواند پیامدهای مثبتی هم برای رهبر و هم برای سازمان داشته باشد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری اخلاقی، خشم اخلاقی، اعتماد به رهبر، اخلاق کاری اسلامی، عدالت سازمانی، صداقت ادراک‌شده.

استناد: صالح‌زاده، رضا. (۱۴۰۳). ارزیابی تاثیر خشم اخلاقی رهبر بر اعتماد به رهبر، صداقت و عدالت سازمانی ادراک‌شده: نقش

تعدیلگر اخلاق کاری اسلامی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۷(۶۴)، ۲۵۳-۲۸۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۲۰ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۱۰/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۳



DOI:10.22111/JMR.2024.45295.5986

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

در سال‌های اخیر پژوهش‌های بسیار زیادی در حوزه رهبری انجام شده است (Matta & Chammas, 2022; AdibZadeh et al., 2023). همانگونه که لیوندی<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) توصیف می‌کند رهبری سفری بی‌نهایت است که با پارادوکس‌هایی که دارد نمی‌توان آن را به‌طور جامع ترسیم نمود. همین موضوع باعث شده است که تاکنون نظریات زیادی در این حوزه ارائه شود. با وجود مطالعات فراوان، حوزه رهبری کماکان یکی از زمینه‌های پیچیده برای بررسی و پژوهش می‌باشد (Phills, 2005). به دلیل عوامل موقعیتی بی‌شمار، تعریف جهان-شمولی از رهبری وجود ندارد و تعاریف بسیاری از آن ارائه شده است (McMurray et al., 2012). رهبر کسی است که سبک‌ها و رفتارهای متنوعی را به کار می‌گیرد تا روی رفتار و تفکر سایرین تاثیر گذارد (Sims et al., 2009) و یا رهبری به عنوان فرایند اثرگذاری بر دیگران به منظور دستیابی به برخی نتایج مطلوب تعریف شده است (De Jong et al., 2007).

در بیشتر از یک قرن مطالعات رهبری، چندین تغییر پارادایم رخ داده است. یکی از مسائل در حال ظهور موضوع اخلاقیات می‌باشد (Nouri et al., 2023). یکی از دلایل اهمیت یافتن رهبری اخلاقی این است که توجه به مسائل اخلاقی حوزه مدیریت رو به افزایش است. دلیل دیگر این است که بررسی زندگی رهبران نشان داده که برخی از آنها دچار ضعف اخلاقی بوده‌اند (Antonakis & Day, 2018). به همین دلیل در سال‌های اخیر بر بروز و نمایش رفتارهای اخلاقی از سمت رهبران تاکید فراوانی می‌گردد تا جایی که در مطالعات جدید، بررسی پیامدهای این موضوع نیز دغدغه خیلی از پژوهشگران شده است (Shao & Martin, 2020). پژوهش‌ها نشان داده است که حساسیت و واکنش‌های کلامی و رفتاری رهبران نسبت به بروز رفتارهای غیراخلاقی در سازمان می‌تواند تبعات مثبتی هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی داشته باشد. مفهوم خشم اخلاقی<sup>۲</sup> رهبران به ابراز خشم آنها به دلیل مشاهده رویدادهای منفی مختلفی که در سازمان می‌بینند اشاره دارد (Kii bbbbbb & nnn Kleef, 6666). خشم اخلاقی یک احساس و هیجان برانگیخته است که از ارزیابی اولیه رهبر از یک تخلف اخلاقی کارمند ناشی شده است.

1. Luedi

2. Moral anger

طوری که این تخلف بر دیگران بیش از خود فرد تأثیر می‌گذارد. هدف از بروز چنین خشمی این است که رفتارهای صحیح در راستای بهبود شرایط اجتماعی ترویج داده شوند حتی با وجود ریسک فردی که برای رهبر می‌تواند داشته باشد (Lindebaum & Geddes, 2016).

در ادبیات رهبری بیشتر تحقیقات مربوط به بروز خشم رهبر، مرتبط با عملکرد کارکنان است. به عبارت دیگر ضعف عملکردی می‌تواند منجر به عصبانی شدن رهبر گردد. با این-حال، نقش ابراز خشم رهبر در زمینه‌های اخلاقی، مانند زمان‌هایی که رهبران نسبت به تخلفات اخلاقی پیروان ابراز خشم می‌کنند، با زمینه‌های عملکردی متفاوت است (Shao, 2019). به‌عنوان مثال، هنگامی که رهبر خشم خود را نسبت به کارکنانی که برای فروش بیشتر به مشتریان دروغ می‌گویند، ابراز می‌کند (Fitness, 2000). اینکه ابراز خشم رهبر در زمینه‌های اخلاقی چگونه بر نتایج کاری تأثیر می‌گذارد می‌تواند پیچیده‌تر باشد و بررسی این موضوع در ادبیات نسبتاً نادیده گرفته شده است (Shao, 2019). درک اینکه خشم اخلاقی رهبر چگونه بر شکل‌دهی جو کار تأثیر می‌گذارد، اهمیت بالایی دارد؛ زیرا به رهبران کمک می‌کند تا از خشم به درستی برای جبران بی‌عدالتی استفاده کنند و همزمان از پیامدهای منفی احتمالی نیز اجتناب نمایند (Lindebaum & Geddes, 2016). بازخورد رهبران در توسعه عملکرد پیروان نقش بسیار مهمی دارد، با این حال پژوهش‌های اندکی در مورد اینکه چگونه عبارات احساسی<sup>۱</sup> رهبران و نحوه ابراز و بیان بازخورد می‌توانند تاثیرگذار باشند، انجام شده است. شناسایی نیت و قصد رهبر از ارائه بازخورد، اثربخشی آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد. مطابق با نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی<sup>۲</sup> (Pfeffer, 1978 & Salancik)، از آنجایی که نیت قابل مشاهده نیستند، پیروان ممکن است به موارد قابل-مشاهده رهبر متوسل شوند (Shao & Martin, 2020)، از این منظر مطالعه خشم اخلاقی اهمیت زیادی خواهد داشت.

با توجه به مطالب بیان شده، در این پژوهش چندین هدف دنبال می‌شود. هدف اول بررسی بروز خشم رهبران در یک زمینه و بافت اخلاقی<sup>۳</sup> است. به این معنی که عصبانیت

1. Emotional expressions

2. Social information processing theory

3. Moral contexts

رهبر بعد از مشاهده تخلفات اخلاقی کارکنان متفاوت با انواع دیگر عصبانیت می‌باشد و بایستی از منظر نظری و کاربردی متفاوتی تحلیل گردد (شائو، ۲۰۱۹). مدل سرایت-تفسیر<sup>۱</sup> (Kii bbbbbb & Kleff', 2666)، بروز احساسات رهبر و اثربخشی وی را از طریق دو مسیر توضیح می‌دهد. یک مسیر شناختی (یعنی تفسیر شناختی)، که نشان‌دهنده نحوه تفسیر پیروان از بروز احساسات رهبران است، و یک مسیر عاطفی (یعنی سرایت عاطفی)، که به احساسات و علاقه پیروان نسبت به رهبر مربوط می‌شود. با اینکه از میان انواع احساسات بیان‌شده رهبران، از این مدل برای بررسی پدیده خشم رهبران استفاده زیادی شده است، با اینحال خشم اخلاقی که معطوف به موضوعات و دغدغه‌های اخلاقی باشد، کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Shao & Martin, 2020).

هدف دوم، بررسی تاثیر خشم اخلاقی بر اعتماد کارکنان به رهبر می‌باشد. اعتماد حالتی روانشناختی از پذیرش آسیب‌پذیری نسبت به دیگران می‌باشد که بر اساس انتظارات مثبت از نیات یا رفتار آنها شکل گرفته است (Rousseau et al., 1998). اعتماد به رهبر یکی از مفاهیم کلیدی است که توجه بسیاری به خود جلب کرده است (Dirks & Ferrin, 2002). با اینحال پژوهش‌های مرتبط با تاثیر بروز احساسات رهبران بر اعتماد به آنها بسیار اندک می‌باشد. به ویژه این که خشم اخلاقی یک رهبر می‌تواند از سمت کارکنان اینگونه تفسیر شود که وی دارای صداقت<sup>۲</sup> می‌باشد که صداقت نیز یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های اصلی اعتماد است (Mayer et al., 1995).

هدف سوم ارزیابی تاثیر خشم اخلاقی بر عدالت سازمانی ادراک‌شده می‌باشد. با اینکه تاکنون پژوهش‌های بسیاری در زمینه تاثیر سبک رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی انجام شده است (George et al., 2021)، با اینحال با مرور ادبیات به نظر نمی‌رسد تاکنون مطالعه‌ای در زمینه تاثیر خشم اخلاقی رهبران بر ادراک از عدالت سازمانی انجام شده باشد. در نهایت هدف چهارم پژوهش بررسی نقش تعدیلگر متغیر اخلاق کاری اسلامی در رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و پیامدهای آن می‌باشد. مطابق با وان‌کلیف<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۰)، بروز احساسات و هیجانات رهبران همیشه تاثیر مشابهی بر کارکنان ندارد و عوامل

1. Contagion-interpretation model

2. Integrity

3. Van Kleef



مختلف می‌توانند بر این موضوع تاثیرگذار باشند. شناسایی عوامل و شرایطی که رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و اعتماد پیروان و عدالت سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهد می‌تواند درک این موضوع را ارتقا دهد که چه زمانی خشم اخلاقی رهبر در ایجاد اعتماد و عدالت مفید و چه زمانی مضر است و از این طریق، رهبران را به استفاده درست از خشم اخلاقی در موقعیت‌ها و با افراد متفاوت راهنمایی کند.

این پژوهش از چند طریق می‌تواند به ادبیات رهبری و رفتار سازمانی کمک نماید. با تفکیک قائل شدن بین خشم عمومی رهبران از خشم اخلاقی آنها از تمرکز صرف بر ضعف عملکردی کارکنان اجتناب کرده و به تاثیر خشم رهبران بر سایر رفتارهای غیراخلاقی کارکنان نیز می‌پردازد. سه پیامد مهم خشم اخلاقی شامل تاثیر آن بر اعتماد به رهبر، صداقت ادراک‌شده رهبر و عدالت سازمانی ادراک‌شده را ارزیابی می‌کند. همچنین با در نظر گرفتن متغیر تعدیلگر اخلاق کاری اسلامی، بینش دقیق‌تری در زمینه نحوه و زمان درست بکارگیری خشم اخلاقی ایجاد می‌کند و در نهایت فهم بهتری از یکی از کارکردهای رهبری اخلاقی ارائه می‌دهد. با توجه به مطالب بیان شده، هدف از پژوهش حاضر ارزیابی تاثیر خشم اخلاقی رهبر بر اعتماد به رهبر، صداقت ادراک‌شده رهبر و عدالت سازمانی ادراک‌شده با نقش تعدیلگری اخلاق کاری اسلامی است.

## مبانی نظری

### رهبری سازمانی

تاکنون پژوهش‌های بسیاری در حوزه رهبری انجام شده و دیدگاه‌ها، نظریات و تعاریف متعددی در این زمینه ارائه شده است. برای درک مشکلات پژوهش‌گران رهبری، فرض کنید که قطعات چند پازل با هم ترکیب شده‌اند، حال از شخصی بخواهید تا با کنار هم قرار دادن قطعات، تصویری پیوسته ایجاد کند. به‌طور مشابه، گاه پژوهش‌گران رهبری برای اینکه نگرشی منسجم و پیوسته از ماهیت رهبری خلق کنند، دچار سردرگمی و ناامیدی می‌شوند (Antonakis & Day, 2018). در مقبول‌ترین تعریف، رهبری را معادل نفوذ و

تاثیرگذاری بر دیگران تعریف نموده‌اند (Marie et al., 2022). آلیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) تعاریف متعددی از رهبری ارائه داده است:

- پارادایم ساده اولیه<sup>۲</sup>: رهبری همان مدیریت خوب است.
  - توصیف معنایی<sup>۳</sup>: رهبری فرایند هدایت کردن است.
  - تعریف تبادلی<sup>۴</sup>: رهبری مبادله اجتماعی میان رهبران و پیروان است.
  - پندار موقعیتی<sup>۵</sup>: رهبری پدیده‌ای است که تصمیمات و اقدام‌ها را تسهیل می‌کند.
  - مفهوم زیبایی‌شناسی<sup>۶</sup>: رهبری یک هنر و یا یک مهارت است.
- بر اساس تاریخچه پژوهش‌های رهبری، مکاتب مختلفی را می‌توان تعریف و دسته‌بندی کرد که نشان‌دهنده اهمیت هر یک در برهه زمانی خاص می‌باشد. در زمانی که پژوهش‌های رهبری روند تقریباً کندی به خود گرفته بود و پیشرفت‌هایی در این حوزه حاصل نمی‌شد، نظریه‌هایی جدید تحت عنوان "مکتب رهبری جدید" معرفی گردید و باعث شد پژوهش‌های رهبری بار دیگر مورد توجه قرار گیرند. سبک رهبری اخلاقی نیز در این مکتب طبقه‌بندی می‌شود (Antonakis & Day, 2018).

### خشم اخلاقی رهبر

جای تعجب است که اخلاقیات و رهبری اخلاقی تا پیش از سال ۲۰۰۵ به صورت جدی مورد توجه پژوهش‌گران نبوده است. حتی باس به عنوان یکی از برجسته‌ترین چهره‌های این زمینه، تا حدود ۱۰ سال بعد از معرفی نمودن رهبری تحول‌آفرین، تفاوتی میان رهبری تحول‌آفرین موثق<sup>۷</sup> و غیرموثق<sup>۸</sup> قائل نمی‌شود. از زمان معرفی سبک رهبری اخلاقی، روزبه‌روز به اهمیت آن افزوده می‌شود (George et al., 2021). رهبران اخلاقی افرادی صادق، دلسوز و اصولی شناخته می‌شوند که تصمیمات منصفانه و متعادل می‌گیرند؛ همچنین مرتباً در مورد اخلاق با پیروان خود ارتباط برقرار می‌کنند، استانداردهای اخلاقی مشخصی تعیین

1. Allio

2. The early simplistic paradigm

3. The semantic description

4. The transactional definition

5. The situational notion

6. The esthetic concept

7. Authentic transformational leadership

8. Inauthentic transformational leadership

می‌کنند و از پاداش‌ها و مجازات‌ها برای رعایت این استانداردها استفاده می‌کنند. رهبران اخلاقی آنچه را که تبلیغ می‌کنند، عمل می‌کنند و الگوی فعالی برای رفتار اخلاقی هستند. همچنین با برقراری ارتباط مکرر در مورد اخلاق و برجسته ساختن پیام اخلاق، توجه را به اخلاق متمرکز می‌کنند. استانداردهای اخلاقی شفاف و بالایی را برای دیگران تعیین می‌کنند و خود نیز از این استانداردها پیروی می‌نمایند (Khalili et al., 2021). یک رهبر اخلاقی، هنجارهای اخلاقی را در رفتارهای شخصی و یا در روابط دوطرفه خود با همکاران و همچنین در تصمیم‌گیری‌ها، رعایت می‌کند و رفتار اخلاقی را از طریق مکانیزم‌های یادگیری اجتماعی، به زیرمجموعه خود منتقل می‌نماید. امروزه رهبری اخلاقی و توسعه و ترویج آن در تمام سطوح مدیریت در دستور کار بسیاری از سازمان‌هاست؛ چرا که انتظار بر این است که چنین رهبرانی اثر مثبتی ایجاد می‌کنند (Rezaee kelidbari Et al., 2020). یکی از موضوعاتی که اخیراً در نظریه رهبری اخلاقی مورد توجه قرار گرفته است، موضوع خشم اخلاقی می‌باشد. هنگامی که رهبران سازمان به واسطه رفتارهای غیراخلاقی، انحرافی و تخلفات کارمندان احساس واقعی خود را بروز دهند؛ به ویژه اینکه این موضوع منجر به خشم و عصبانیت آنها گردد، نشان‌دهنده حساسیت و خشم اخلاقی آنها می‌باشد (Shao, 2019).

### رابطه خشم اخلاقی رهبر و اعتماد به رهبر

طی سال‌های گذشته، رفتارهای رهبری و متعاقباً پیامدهای آن موضوع مهمی در مباحث رفتار سازمانی بوده است و در نظریه‌های رهبری به آن پرداخته شده است (Salehzadeh, 2019)؛ مانند نظریه رهبری تحول‌آفرین (Braun et al., 2013) و نظریه مبادله رهبر-عضو<sup>۱</sup> (Graen & Uhl Bien, 1995). تاثیر رفتار رهبران روی تجربه کارکنان از محیط کار و عملکرد آنها بسیار زیاد است (Day, 2001). ذکر این نکته ضروری است که رفتارهای رهبری مشخصی، تاثیر بیشتری نسبت به سایر رفتارها بر نتایج کارکنان خواهد داشت (Dwivedi et al., 2020). در زمینه اعتماد زیردستان به رهبر، دیرکز و فرین<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) چارچوبی دودیدگاهی ارائه داده‌اند. دیدگاه مبتنی بر ادراک کارمندان از شخصیت

1. Leader-member exchange

2. Dirks and Ferrin

رهبران که می‌تواند منجر به اعتماد یا عدم اعتماد گردد و دیدگاه مبتنی بر رابطه که بر این موضوع تمرکز دارد که زیردستان چگونه ماهیت رابطه خودشان با رهبر را فهم می‌کنند و بر اساس آن تصمیم می‌گیرند به وی اعتماد نمایند یا خیر. با وجود پژوهش‌های فراوان در زمینه اعتماد، آنچه در ادبیات اعتماد نسبتاً نادیده گرفته شده این است که چگونه بروز احساسات رهبران ممکن است بر اعتماد پیروان تأثیر بگذارد. بررسی احساسات رهبر بسیار مهم است زیرا بروز احساسات رهبران ممکن است اطلاعاتی در مورد شخصیت آنها و جهت-گیری رابطه آنها با پیروان ارائه دهد که با چارچوب دودیدگاهی اعتماد به رهبری همسو هستند (Shao, 2019). به عبارت دیگر بروز احساسات و هیجانات رهبران ممکن است تأثیر مهمی بر چگونگی اعتماد پیروان به رهبران خود داشته باشد. با توجه به مطالب بیان شده فرضیه اول پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شود:

**فرضیه اول:** خشم اخلاقی رهبر بر اعتماد به رهبر تأثیر مثبت و معنادار دارد.

#### رابطه خشم اخلاقی رهبر و صداقت ادراک‌شده رهبر

صداقت<sup>۱</sup> به عنوان ویژگی رهبر، الگوهای رفتاری درک‌شده‌ای است که همسویی بین گفتار و کردار یک رهبر را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر کارمندان به چه میزان ادراک می‌کنند که رهبرشان به وعده‌هایی که داده است، جامعه عمل می‌پوشاند و ارزش‌ها و اصولی که دارد را در تعاملات با دیگران نشان می‌دهد (Erkutlu & Chafra, 2019). خشم اخلاقی رهبران باعث می‌شود جنبه‌های ناشناخته‌ای از شخصیت رهبران برای زیردستان آشکار گردد. بروز خشم رهبر به هنگام دیدن یک رفتار غیراخلاقی به زیردستان این پیام را منتقل می‌کند که وی به ارزش‌ها و باورهای اخلاقی معتقد است. همچنین می‌تواند نشان‌دهنده صداقت وی باشد. صداقت نیز پای‌بندی به مجموعه‌ای از اصول اخلاقی می‌باشد (Mayer et al., 1995). با توجه به مطالب بیان شده فرضیه دوم پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شود:

**فرضیه دوم:** خشم اخلاقی رهبر بر صداقت ادراک‌شده رهبر تأثیر مثبت و معنادار دارد.

#### رابطه خشم اخلاقی رهبر و عدالت سازمانی ادراک‌شده

عدالت از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران اخلاق‌مدار است؛ رهبران اخلاقی، موظف به تقویت و ترویج اصول اخلاقی همچون انصاف و عدالت می‌باشند؛ در نتیجه انتظار می‌رود که

<sup>۱</sup>. Integrity

سبک رهبری اخلاقی، نقش پررنگی در اجرای عدالت سازمانی داشته باشد (Khalili et al., 2021). بروز خشم اخلاقی رهبران از جنبه تاثیرگذاری بر عدالت ادراک شده نیز می تواند مورد توجه قرار گیرد. وقتی کارمندی نظاره گر بروز خشم رهبر در مواجهه با رفتارهای غیراخلاقی سایر کارمندان باشد، این پیام به وی منتقل می شود که رفتار رهبر با همه کارمندان عادلانه و با در نظر گرفتن معیارهای اخلاقی می باشد که این موضوع مطابق است با تعریف عدالت سازمانی که به ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان اشاره دارد (Aqiqi, 2020). همچنین خشم اخلاقی رهبران بیانگر توجه آنها به سلامت سازمان، فرایندهای سازمانی و تعاملات بین افراد می باشد که این موضوع نیز می تواند بر افزایش ادراک از عدالت سازمانی تاثیرگذار باشد (Rasoulzadeh & Samari, 2019). با توجه به مطالب بیان شده فرضیه سوم پژوهش به صورت زیر تدوین می شود:

**فرضیه سوم:** خشم اخلاقی رهبر بر عدالت سازمانی ادراک شده تاثیر مثبت و معنادار دارد.

#### **رابطه صداقت ادراک شده رهبر، اعتماد به رهبر و عدالت سازمانی ادراک شده**

بیان خشم<sup>۱</sup> رهبر هنگام دیدن تخلفات سازمانی این سیگنال را به کارمندان صادر می کند که رهبر سازمان رفتارهای غیراخلاقی را تحمل نمی کند و به اصول اخلاقی پای بند است (Schoorman et al., 2016). همین موضوع باعث می شود تا کارمندان استنباط کنند که رهبر دارای ویژگی صداقت است. ادراک از صداقت رهبر نیز منجر به اعتماد پیروان به وی خواهد شد (Mayer et al., 1995).

در صورتی که یک رهبر نسبت به نقض استانداردهای اخلاقی دیگران خشم کمی نشان می دهد، پیروانی که مشاهده گر این موضوع هستند کمتر استنباط خواهند کرد که رهبر دارای ویژگی صداقت است زیرا عدم ابراز خشم نشان می دهد که رهبر رفتارهای غیراخلاقی را تایید می کند، رفتارهای غیراخلاقی را جدی نمی گیرد و یا به اصول اخلاقی پای بند نیست (Shao, 2019). در نتیجه، پیروان سایر قضاوتها و تصمیمات رهبر را نیز زیر سوال خواهند برد و همین موضوع بر ادراک آنها از عدالت سازمانی تاثیرگذار خواهد بود.

<sup>1</sup>. Anger expression

با توجه به مطالب بیان شده فرضیه‌های چهارم و پنجم پژوهش به صورت زیر تدوین می‌شوند:

**فرضیه چهارم:** صداقت ادراک‌شده رهبر بر اعتماد به رهبر تاثیر مثبت و معنادار دارد.  
**فرضیه پنجم:** صداقت ادراک‌شده رهبر بر عدالت سازمانی ادراک‌شده تاثیر مثبت و معنادار دارد.

### نقش تعدیلگر اخلاق کاری اسلامی

مطابق با شائو و گو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) رویکردهای فعلی در خصوص ابراز خشم رهبران، رویکردی ایستا می‌باشد، در صورتی که به دلیل پیچیدگی‌هایی که در روابط انسانی وجود دارد نیاز به رویکردی پویا برای بررسی ابراز خشم رهبر می‌باشد؛ رویکردی که مکانیزم تاثیرگذاری بروز خشم رهبران بر پیامدهای کارکنان را با در نظر گرفتن متغیرهای تعدیلگر بررسی نماید. عوامل مختلفی می‌توانند شدت رابطه بین بروز احساسات و هیجانات رهبران و نتایجی که بر کارکنان خواهد داشت را تحت تاثیر قرار دهند (Van Kleef et al., 2010). در پژوهش حاضر اخلاق کاری اسلامی به عنوان یک متغیر تعدیلگر در رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و اعتماد به رهبر، صداقت ادراک‌شده و عدالت سازمانی ادراک‌شده در نظر گرفته شده است. اخلاق کاری واژه‌ای پذیرفته‌شده در حوزه اخلاق کسب‌وکار می‌باشد، علاوه بر اخلاق کاری که بیشتر در جوامع غربی رواج یافته، اخلاق کاری اسلامی نیز به‌وسیله پژوهشگران مسلمان معرفی گردیده است که علاوه بر نتایج به‌دست‌آمده از یک رفتار، نیت اعمال و درستی آنها را نیز مدنظر قرار می‌دهد (Ali, 1988). اخلاق کاری اسلامی به عنوان یک کاتالیزور برای هدایت الگوهای رفتاری افرادی عمل می‌کند که از اسلام به عنوان مکتب دینی خود پیروی می‌نمایند (Raza et al., 2022). اخلاق کاری اسلامی این پیشنهاد را مطرح می‌کند که کار نوعی پرهیزکاری در پرتو نیازهای انسان و الزامی برای ایجاد تعادل در زندگی اجتماعی و فردی هر شخص است؛ همچنین اخلاق کاری اسلامی به درگیری و مشارکت باورها و عقاید در محل کار گرایش دارد به این صورت که به آن شکل و چارچوب خاصی داده، و آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Ahdi et al., 2020).

<sup>1</sup>. Shao and Guo

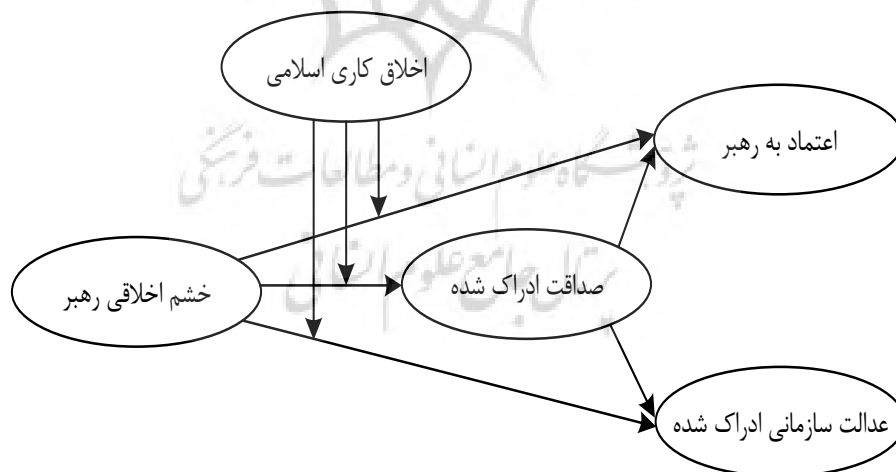
کارمندانی که اصول اخلاقی آنها در راستای عدالت، برابری، صداقت و درستکاری تعریف شده است (Kohlberg, 1976)، انتظار دارند که رهبران سازمان آنها را در این مسیر هدایت نمایند. هنگامی که یک رهبر نسبت به تخلفات اخلاقی دیگران بی تفاوت نبوده و خشم خود را ابراز می‌کند، پیروانی که اخلاق کاری اسلامی بالاتری دارند، واکنش مثبت‌تری به این موضوع نشان خواهند داد؛ زیرا این خشم به آنها این پیام را صادر می‌کند که رهبر سازمان به ارزش‌های اخلاقی در محیط کار اهمیت می‌دهد که این موضوع متناسب با ارزش‌های اخلاقی خود آنها می‌باشد (Kristof-Brown et al., 2005). با توجه به مطالب بیان شده فرضیه‌های ششم تا هشتم به صورت زیر تدوین می‌شوند.

**فرضیه ششم:** اخلاق کاری اسلامی در رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و اعتماد به رهبر نقش تعدیلگر دارد.

**فرضیه هفتم:** اخلاق کاری اسلامی در رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و صداقت ادراک شده رهبر نقش تعدیلگر دارد.

**فرضیه هشتم:** اخلاق کاری اسلامی در رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و عدالت سازمانی ادراک شده نقش تعدیلگر دارد.

مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی می‌باشد و بر اساس روش اجرا پژوهشی توصیفی-پیمایشی با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری است. با توجه به حساسیت و تاثیرگذاری مشاغل بیمارستانی، موضوع اخلاقیات از اهمیت دوچندانی در این سازمان‌ها برخوردار است؛ به همین دلیل جامعه آماری این پژوهش کارمندان شاغل در چند بیمارستان منتخب استان اصفهان در نظر گرفته شدند (بدون در نظر گرفتن پزشکان و پرسنل شیفت). تعداد افراد جامعه ۸۷۵ نفر بود که با توجه به فرمول کوکران برای نمونه-گیری از جامعه محدود و با سطح اطمینان ۹۵ درصد، تعداد نمونه می‌بایست ۲۶۷ عدد باشد. برای تعمیم‌پذیری بیشتر نتایج، با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تعداد ۳۲۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد، ۲۷۲ پرسشنامه صحیح برای تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت (نرخ بازگشت ۸۵ درصد). در مدلسازی معادلات ساختاری برای مصاحبه حجم نمونه از رابطه  $15q \leq n \leq 5q$  نیز استفاده می‌شود که  $n$  تعداد نمونه و  $q$  تعداد سوالات می‌باشد. با توجه به تعداد سوالات این پژوهش که ۲۳ سوال می‌باشد، تعداد نمونه بین ۱۱۵ و ۳۴۵ عدد مناسبی خواهد بود که تعداد نمونه ۲۷۲ مطابق با این فرمول نیز می‌باشد. برای سنجش خشم اخلاقی رهبر از پرسشنامه شائو (۲۰۱۹) و ۵ سوال استفاده گردید. برای سنجش صداقت ادراک شده از پرسشنامه شورمن و همکاران (۲۰۱۶) و مایر و دیویس<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) و ۴ سوال استفاده گردید. برای سنجش اعتماد به رهبر از پرسشنامه مایر و گاوین<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) و ۵ سوال استفاده گردید. برای سنجش عدالت سازمانی ادراک شده از پرسشنامه کولکوئیت<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲) و ۵ سوال استفاده گردید و برای سنجش اخلاق کاری اسلامی از پرسشنامه علی (۱۹۸۸) و ۴ سوال استفاده گردید. روایی صوری پرسشنامه‌ها توسط چند نفر از استادان رشته مدیریت و رفتار سازمانی و همچنین مدیران بیمارستان ارزیابی شد و در این مرحله تعدادی از سوالات بازنگری و تعدادی نیز حذف گردید و برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد که نتایج آن در ادامه گزارش شده است. نرم‌افزارهای مورد استفاده در پژوهش نیز SPSS و SmartPLS می‌باشند.

1. Mayer and Davis

2. Mayer and Gavin

3. Colquitt



## یافته‌های پژوهش

در جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری نشان داده شده است.

جدول شماره ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

درصد فراوانی	فراوانی	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	
۱۴/۷	۴۰	۲۰-۳۰ سال	سن
۶۱/۴	۱۶۷	۳۱-۴۰ سال	
۱۸/۴	۵۰	۴۱-۵۰ سال	
۵/۵	۱۵	بالاتر از ۵۰ سال	
۳۸/۶	۱۰۵	مرد	جنسیت
۶۱/۴	۱۶۷	زن	
۹/۲	۲۵	دیپلم	تحصیلات
۱۵/۱	۴۱	فوق‌دیپلم	
۶۸/۴	۱۸۶	لیسانس	
۷/۳	۲۰	فوق‌لیسانس	
۹/۵	۲۶	کمتر از ۵ سال	سابقه کار
۴۷/۸	۱۳۰	۵-۱۰ سال	
۳۸/۶	۱۰۵	۱۱-۲۰ سال	
۴/۱	۱۱	بیشتر از ۲۰ سال	

در جدول ۲ مقادیر بار عاملی، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و روایی همگرا (AVE) نشان داده شده است. با توجه به اینکه مقادیر بار عاملی بیشتر از ۰/۵، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ و مقادیر روایی همگرا بیشتر از ۰/۵ هستند، تمامی مقادیر، تأیید می‌شوند.

جدول شماره ۲: مقادیر بارهای عاملی، پایایی و روایی همگرا

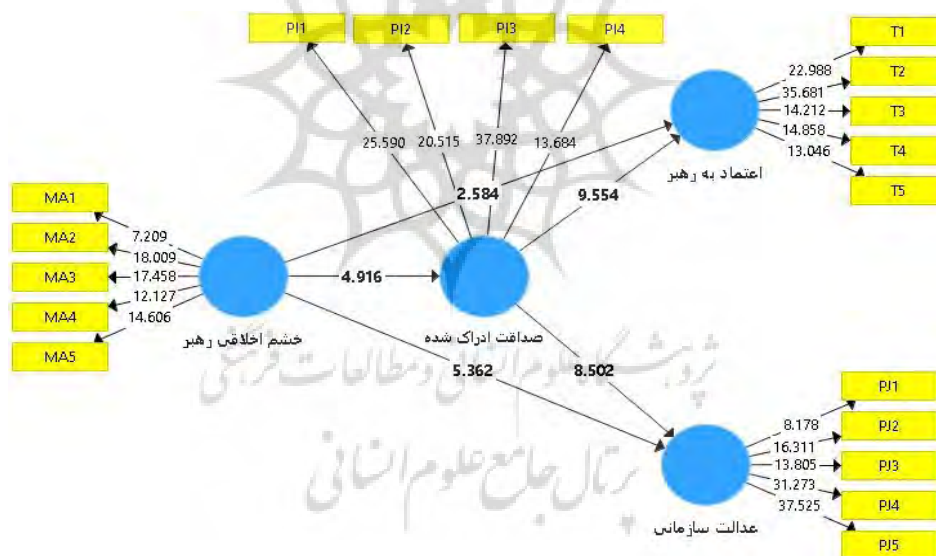
متغیر	سوال	بار عاملی	$\alpha$	CR	AVE
خشم اخلاقی رهبر	۱- سرپرست من نسبت به رفتارهای غیراخلاقی حساسیت زیادی نشان می‌دهد	۰/۵۴	۰/۷۶	۰/۸۳	۰/۵۰
	۲- سرپرست من اگر تخلفی ببینید واکنش مناسب نشان می‌دهد	۰/۷۸			
	۳- رفتارهای انحرافی کارکنان، سرپرستم را خشمگین می‌سازد	۰/۷۶			
	۴- سرپرستم دغدغه بسیاری در موضوعات اخلاقی دارد	۰/۶۹			
	۵- وقتی سرپرستم متوجه بی‌اخلاقی کارمندان می‌شود خشم را در چهره وی مشاهده می‌کنم	۰/۷۴			
صداقت ادراک‌شده	۶- ارزش‌های اخلاقی سرپرستم را دوست دارم	۰/۷۹	۰/۷۶	۰/۸۵	۰/۵۸
	۷- داشتن صداقت از ویژگی‌های بارز سرپرست من است	۰/۷۳			
	۸- سرپرست من آدم موثقی است (حرف و عملش یکسان است)	۰/۸۲			
	۹- سرپرست من فردی درستکار با اصول رفتاری صحیح می‌باشد	۰/۷۱			
اعتماد به رهبر	۱۰- اجازه می‌دهم سرپرست من بر آینده شغلی‌ای که دارم کنترل کامل داشته باشد	۰/۷۷	۰/۸۰	۰/۸۵	۰/۵۴
	۱۱- نگرانی از تصمیمات سرپرستم ندارم	۰/۸۲			
	۱۲- اگر مشکلی در کارم داشته باشم بدون نگرانی به سرپرستم اعلام می‌کنم	۰/۷۰			
	۱۳- نظرات خودم در مورد کار و سازمان را به راحتی با سرپرستم در میان می‌گذارم	۰/۷۱			
	۱۴- به سرپرستم اعتماد دارم	۰/۶۷			
عدالت سازمانی ادراک‌شده	۱۵- سرپرست من یا کارمندان رفتار مناسبی دارد	۰/۵۴	۰/۷۸	۰/۸۵	۰/۵۴
	۱۶- رفتار سرپرست من منصفانه است	۰/۷۶			
	۱۷- سرپرست من با همه یکسان برخورد می‌کند	۰/۶۷			
	۱۸- فرایندهای این سازمان برای همه یکسان و برابر تعریف شده است	۰/۸۱			
اخلاق کاری اسلامی	۱۹- سرپرست من در توزیع پاداش عدالت به خرج می‌دهد	۰/۸۴	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۷۳
	۲۰- معتقدم رعایت اصول اخلاق اسلامی در محیط کار جزو الزامات اساسی می‌باشد	۰/۶۱			
	۲۱- وقف کار شدن، فضیلت است	۰/۹۸			
	۲۲- در محیط کار روابط صحیح انسانی باید ترویج داده شود	۰/۹۷			
	۲۳- مهمتر از نتایج کار، نیت و قصد درست انجام کار اولویت دارد	۰/۸۰			

در جدول ۳ مقادیر روایی واگرا نشان داده شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود بین متغیرهای پژوهش روایی واگرا وجود دارد.

جدول شماره ۳: مقادیر روایی واگرا

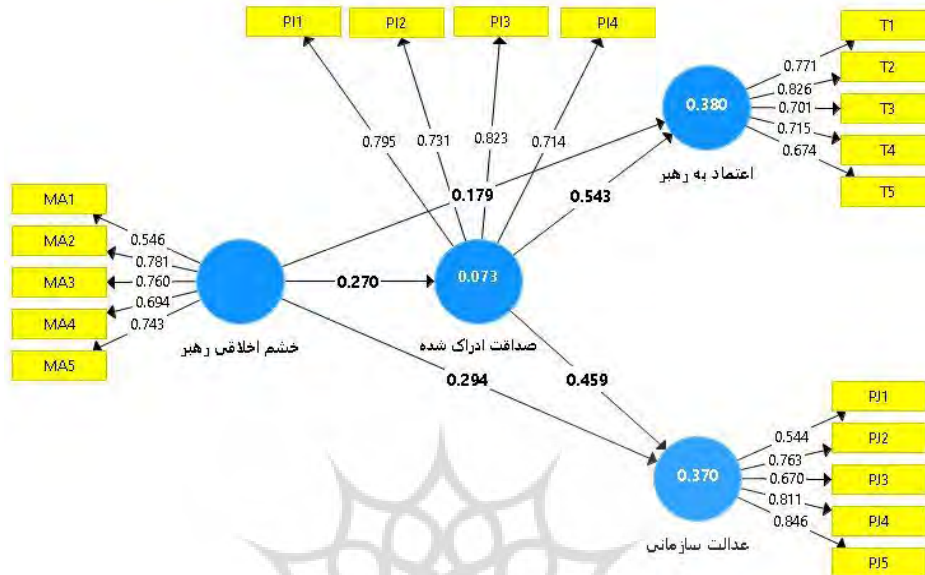
عدالت سازمانی	صداقت ادراک شده	خشم اخلاقی رهبر	اعتماد به رهبر	
			۰/۷۳۹	اعتماد به رهبر
		۰/۷۱۰	۰/۳۲۶	خشم اخلاقی رهبر
	۰/۷۶۷	۰/۳۷۰	۰/۵۹۲	صداقت ادراک شده
۰/۷۳۵	۰/۵۳۸	۰/۴۱۸	۰/۳۹۵	عدالت سازمانی

برای ارزیابی برازش مدل ساختاری از ضرایب معناداری  $Z$  یا همان مقادیر  $t$ -values استفاده شده است. در صورتی که مقادیر  $t$  از  $1/96$  بیشتر باشد، بیانگر صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد است (شکل ۲).



شکل شماره ۲: مقادیر  $t$ -values برای ارزیابی بخش ساختاری مدل پژوهش

همانگونه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود با توجه به اینکه تمام اعداد واقع بر مسیره‌ها بالاتر از  $1/96$  هستند، این مطلب حاکی از معنادار بودن مسیره‌ها و مناسب بودن مدل ساختاری پژوهش است. در شکل ۳ نیز ضرایب مسیر قابل مشاهده می‌باشد.



شکل شماره ۳: ضرایب مسیر مربوط به فرضیه‌ها

همان‌گونه که از شکل ۲ و ۳ می‌توان استنباط نمود، تمام فرضیه‌های مستقیم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرند که نتایج آن به صورت خلاصه در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول شماره ۴: نتایج آزمون فرضیه‌های مستقیم

نتیجه	T Statistics	P Values	ضریب مسیر	مسیر
تائید	۲/۵۸۴	۰/۰۱	۰/۱۷۹	فرضیه ۱: خشم اخلاقی رهبر به اعتماد به رهبر
تائید	۴/۹۱۶	۰/۰۰۱	۰/۲۷۰	فرضیه ۲: خشم اخلاقی رهبر به صداقت ادراک‌شده
تائید	۵/۳۶۲	۰/۰۰۱	۰/۲۹۴	فرضیه ۳: خشم اخلاقی رهبر به عدالت سازمانی
تائید	۹/۵۵۴	۰/۰۰۱	۰/۵۴۳	فرضیه ۴: صداقت ادراک‌شده به اعتماد به رهبر
تائید	۸/۵۰۲	۰/۰۰۱	۰/۴۵۹	فرضیه ۵: صداقت ادراک‌شده به عدالت سازمانی

بعد از آزمون فرضیه‌های مستقیم پژوهش، فرضیه‌های تعدیلگر به وسیله نرم‌افزار PLS مورد آزمون قرار گرفت که نتایج آن در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول شماره ۵: نتایج آزمون فرضیه‌های تعدیلگر

نتیجه	P Values	ضریب مسیر	مسیر
رد	۰/۶۶۶	۰/۰۳	فرضیه ۵: نقش تعدیلگر اخلاق کاری اسلامی در رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و اعتماد به رهبر
تائید	۰/۰۴۷	۰/۱۲۹	فرضیه ۶: نقش تعدیلگر اخلاق کاری اسلامی در رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و صداقت ادراک شده رهبر
رد	۰/۳۷۱	۰/۰۶۷	فرضیه ۷: نقش تعدیلگر اخلاق کاری اسلامی در رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و عدالت سازمانی ادراک شده

همان‌گونه که در جدول ۵ قابل مشاهده است، با اینکه اخلاق کاری اسلامی تا حدودی رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و پیامدهای آن را تعدیل می‌کند؛ با اینحال تنها نقش تعدیلگر اخلاق کاری اسلامی در رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و صداقت ادراک شده رهبر معنادار می‌باشد. به این معنی که هر چقدر اخلاق کاری اسلامی کارمندان بیشتر باشد، شدت تاثیر خشم اخلاقی رهبر بر صداقت ادراک شده وی نیز بیشتر خواهد شد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر با ظهور و اهمیت یافتن مباحث اخلاق کسب و کار و همچنین به دلیل ضعف اخلاقی مشاهده شده از برخی از رهبران سازمان‌ها، موضوع رهبری اخلاقی اهمیت فراوانی یافته است. تا جایی که اخیراً پژوهش‌گران با ترکیب اخلاقیات و رهبری، ایده رهبری اجتماعی<sup>۱</sup> را مطرح نموده‌اند؛ رهبری‌ای که به جای ارزش‌های خود-محور، دربرگیرنده ارزش‌های دیگر-محور بوده و از سوی رهبرانی دنبال می‌شود که خود الگوی اخلاقی هستند (Robbins & Judge, 2020). به همین دلیل در مطالعاتی که در چند سال گذشته انجام شده است، بر نمایش رفتارهای اخلاقی از سمت رهبران تاکید فراوانی می‌گردد (Shao & Martin, 2020). در این راستا مفهوم خشم اخلاقی رهبر و بررسی پیامدهای آن نیز مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به اهمیت موضوع، هدف از پژوهش حاضر ارزیابی تاثیر خشم اخلاقی رهبر بر اعتماد به رهبر، صداقت ادراک شده رهبر و عدالت سازمانی ادراک شده با نقش تعدیلگری اخلاق کاری اسلامی بود.

<sup>1</sup>. Socialized charismatic leadership

مطابق با نتایج به‌دست آمده از فرضیه اول و دوم، خشم اخلاقی رهبر بر اعتماد به رهبر و صداقت ادراک‌شده تاثیر مثبت و معنادار دارد که با نتایج پژوهش شائو (۲۰۱۹) همراستا است. در پژوهش وی، خشم اخلاقی رهبر بر اعتماد عاطفی<sup>۱</sup> به رهبر و صداقت ادراک‌شده تاثیر مستقیم داشتند. مطابق با فرضیه سوم، خشم اخلاقی رهبر بر عدالت سازمانی ادراک‌شده تاثیر مثبت و معنادار دارد. با مرور ادبیات پژوهش به نظر نمی‌رسد تاکنون این رابطه مورد بررسی قرار گرفته باشد، با این حال نتایج پژوهش‌های نزدیک با این موضوع نشان می‌دهند که رهبری اخلاقی می‌تواند بر عدالت سازمانی ادراک‌شده تاثیرگذار باشد که از آن جمله می‌توان به پژوهش‌های خلیلی و همکاران (۲۰۲۱) و عقیقی (۲۰۲۰) اشاره نمود. نتایج فرضیه چهارم نشان داد که صداقت ادراک‌شده بر اعتماد به رهبر تاثیر مثبت و معنادار دارد که با نتایج پژوهش شائو (۲۰۱۹) همراستا است. نتایج فرضیه پنجم نشان داد که صداقت ادراک‌شده بر عدالت سازمانی ادراک‌شده تاثیر مثبت و معنادار دارد که این یافته با نتایج پژوهش توفان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳) همراستا است.

نتایج فرضیه‌های پنجم، ششم و هفتم نشان داد که اخلاق کاری اسلامی فقط رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و صداقت ادراک‌شده را تعدیل می‌کند (فرضیه ششم) و در رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و اعتماد به رهبر و عدالت سازمانی ادراک‌شده نقش تعدیلگری معنادار ندارد (فرضیه‌های پنجم و هفتم). تاکنون پژوهشی در زمینه بررسی نقش تعدیلگری متغیر اخلاق کاری اسلامی در رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و پیامدهای آن انجام نشده است ولی نقش تعدیلگری اخلاق کاری اسلامی در روابط بین متغیرهای دیگر مورد آزمون قرار گرفته است؛ به‌طور مثال مطابق با پژوهش رازا و همکاران (۲۰۲۲)، در رابطه بین استرس شغلی و بی‌تمدنی سازمانی<sup>۳</sup>، متغیر اخلاق کاری اسلامی نقش تعدیلگر داشته است.

همان‌گونه که نتایج نشان داد خشم اخلاقی رهبر و صداقت ادراک‌شده بر اعتماد به رهبر و عدالت سازمانی ادراک‌شده تاثیرگذار است. با توجه به پیامدهای مثبت فراوانی که اعتماد و عدالت سازمانی می‌توانند داشته باشند (Chams-Anturi et al., 2020). بروز درست خشم اخلاقی رهبر و ادراک کارمندان از صداقت وی از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود. در

1. Affective trust

2. Tufan

3. Organizational incivility

مواجهه با یک تخلف اخلاقی، بروز خشم از جانب رهبر در مقایسه با بروز احساسات خنثی<sup>۱</sup> تاثیر متفاوتی بر ادراک کارمندان خواهند داشت. مطالعات نشان می‌دهند که بروز خشم اخلاقی رهبر احتمال این‌که وی از نظر پیروان صداقت بالاتری داشته باشد، را بیشتر خواهد کرد (Shao, 2019). در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران بیمارستان از بیان احساسات واقعی خودشان در مواجهه با تخلفاتی که مشاهده می‌کنند امتناع نکنند و به صورت درستی از کارکردهای مثبت خشم اخلاقی استفاده نمایند. به‌علاوه همان‌طور که اشاره شد، خشم اخلاقی رهبر باعث افزایش اعتماد به وی خواهد شد که این اعتماد نیز در یک چرخه مثبت، تاثیرگذاری خشم اخلاقی را بیشتر خواهد کرد. اغلب اوقات، رهبران به‌طور غیرقابل کنترلی خشم خود را در هنگام ارائه بازخورد منفی به پیروان ابراز می‌کنند. اگرچه بازخورد منفی ممکن است به پیروان در بهبود عملکرد آنها کمک نماید، با اینحال تأثیر منفی ابراز خشم ممکن است مزایای بازخورد را تحت تأثیر قرار دهد و در نتیجه باعث کاهش اثربخشی رهبر شود (Shao, 2019). اعتماد پیروان به رهبر می‌تواند اثرات منفی ابراز خشم رهبر در ارائه بازخورد منفی را از بین ببرد. بنابراین، رهبران بیمارستان بایستی اعتماد قوی در پیروان ایجاد کنند تا تأثیر منفی ابراز خشم بر اثربخشی رهبری کاهش یابد.

با توجه به نتایج به‌دست آمده، تاثیر صداقت ادراک‌شده بر اعتماد به رهبر و عدالت سازمانی ادراک‌شده بیشتر از تاثیر خشم رهبر بر این دو متغیر است. به عبارت دیگر با وجود پیامدهای مثبتی که خشم اخلاقی رهبر دارد، بایستی ملاحظاتی نیز در این زمینه در نظر گرفته شود تا شدت تاثیرگذاری بیشتر گردد. همانگونه که شائو (۲۰۱۹) بیان می‌کند، خشم اخلاقی رهبر همیشه هم وی را یک فرد اخلاقی از نظر پیروان نخواهد کرد و عوامل زمینه‌ای متفاوتی نقش خواهند داشت. شاید مهم‌ترین و اولین قدم برای مدیران بیمارستان این باشد که کدهای رفتاری و اخلاقی مشخصی در سازمان تعریف نمایند، این کدها به کارمندان آموزش داده شود و به مرور زمان به قسمتی از فرهنگ سازمان تبدیل گردد. در این صورت، تخطی از این کدها و عکس‌العمل اخلاقی رهبر در این زمینه، ادراک مثبتی از وی در ذهن کارمندان ایجاد خواهد کرد. همچنین رهبران بیمارستان بایستی خودشان به‌عنوان الگوی اخلاقی در سازمان شناخته شوند و نسبت به رفتارهای غیراخلاقی کارمندان

1. Neutral emotions

بازخورد مشخص و روشنی نشان دهند تا از این طریق رفتارهای مورد قبول رهبران در سازمان مشخص گردد. این موضوع باعث می‌شود در زمان‌های بروز خشم اخلاقی از سمت رهبران، پذیرش بیشتری از جانب کارمندان اتفاق بیفتد.

یکی از روش‌های دیگر برای پذیرش بهتر خشم اخلاقی، مرتبط کردن آن با سیستم ارزیابی عملکرد سازمان می‌باشد. اگر کارمندان بدانند که رهبر سازمان نسبت به رفتارهای غیراخلاقی آنها بی‌تفاوت نبوده، و واکنش تندی نیز نشان خواهد داد و از طرفی این موضوع بر ارزیابی عملکرد آنها تاثیرگذار خواهد بود؛ اثربخشی بروز خشم اخلاقی از جانب رهبران بیشتر خواهد شد.

علاوه بر موارد فوق، روش‌های مؤثر ابراز خشم نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. همانطور که ارسطو<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) بیان کرده است: عصبانی شدن آسان است، اما انجام این کار به اندازه مناسب، در زمان مناسب، برای یک نتیجه مناسب، و به روش مناسب، آسان نیست و هر کسی نیز از عهده آن برنمی‌آید. خشم یکی از احساسات اساسی انسان می‌باشد و سال‌های زیادی است که در روانشناسی مورد مطالعه قرار می‌گیرد (Averill, 1983)؛ با این حال در ادبیات رهبری کمتر به این موضوع پرداخته شده است (Shao & Guo, 2020). به همین دلیل آموزش روش‌های درست ابراز خشم از اهمیت زیادی برای مدیران بیمارستان برخوردار خواهد بود. به‌ویژه طراحی برنامه‌های آموزشی در زمینه تقویت هوش هیجانی رهبران به آنها کمک می‌کند تا در ارائه بازخورد، احساسات خود را به طور موثرتری مدیریت کنند (Shao & Martin, 2020). به‌علاوه در این زمینه بایستی به جنسیت افراد، بلوغ سازمانی آنها، سابقه کاری و سایر موارد نیز توجه ویژه شود. همان‌طور که وان‌کلیف و همکاران (۲۰۱۰) اشاره می‌کنند، ویژگی‌های شخصیتی افراد نیز در پذیرش خشم رهبران تاثیرگذار است؛ به عنوان مثال افراد با ویژگی توافق‌پذیری<sup>۲</sup> معمولاً واکنش مناسب‌تری نسبت به خشم رهبران نشان می‌دهند. نکته دیگری هم که بایستی مدیران بیمارستان مدنظر قرار دهند این است که کارمندان به این جمع‌بندی برسند که خشم اخلاقی رهبر شامل همه آنها می‌شود و تبعیضی در این زمینه وجود ندارد. در نهایت ذکر این نکته هم ضروری است که در کنار واکنش نسبت به تخلفات اخلاقی کارکنان، رهبران بیمارستان

1. Aristotle

2. Agreeableness



بایستی در زمان مناسب نسبت به رفتارهای اخلاقی آنها نیز قدردانی و قدرشناسی شایسته نشان دهند.

مطابق با نتایج به دست آمده، اخلاق کاری اسلامی رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و صداقت ادراک شده را تعدیل می کند (فرضیه ششم)، اما در رابطه بین خشم اخلاقی و اعتماد به رهبر (فرضیه پنجم) و عدالت سازمانی ادراک شده (فرضیه هفتم) نقش تعدیلگری معنادار ندارد. مطابق با نتایج فرضیه ششم، تقویت باورهای اخلاقی کارکنان و به ویژه تقویت اخلاق کاری اسلامی باعث خواهد شد تا واکنش مناسب تری نسبت به خشم اخلاقی رهبر نشان دهند و ادراک بیشتری از صداقت وی داشته باشند. تأیید نشدن سایر فرضیه های تعدیلگر را می توان اینگونه توضیح داد که از نظر برخی کارمندان ممکن است بروز خشم با اصول دین اسلام در تضاد باشد، چون در بسیاری از موارد، اسلام خشم را نکوهش و به فروخوردن آن سفارش نموده است. در پژوهش های پیشین نیز کنترل خشم به عنوان یکی از ویژگی های حکمرانی خوب در نظر گرفته شده است (Peyghan et al., 2022). با اینحال ذکر این نکته ضروری است که اسلام در مواردی هم خشم را یک امر پسندیده تلقی نموده است؛ چرا که برخی غضبها، هدف مقدسی را دنبال می کنند، حدود معینی دارند و برای رویارویی با کار خلافی به وجود می آیند، این گونه غضبها قطعاً ممدوح هستند (Elahi et al., 2013). با توجه به توضیحات فوق، اگر ارزش های اخلاق کاری اسلامی به درستی به کارکنان انتقال داده شود در آن صورت اثربخشی خشم اخلاقی رهبر نیز بیشتر خواهد شد. در این راستا نیاز است تا بین خشم پسندیده و خشم ناپسند تمایز ایجاد کرد و این موضوع در قالب دوره های مرتبط آموزش داده شود. پژوهش ها نشان می دهند حتی در صورتی که نیت یک رهبر از ارائه بازخورد، توسعه و بهبود عملکرد کارکنان باشد (Shao & Martin, 2020)، اگر این کار به صورت درست و اصولی انجام نشود، تأثیر معکوس خواهد داشت.

در انتها محدودیت های تحقیق و پیشنهادهایی نیز برای پژوهش های آینده مطرح می - شود. در این پژوهش برای سنجش خشم اخلاقی رهبر از روش ادراکی و ابزار پرسشنامه استفاده شد. برای ارزیابی دقیق تر خشم اخلاقی رهبر در پژوهش های آینده می توان از روش آزمایشگاهی استفاده نمود. پیامدهای خشم اخلاقی رهبر شامل اعتماد به رهبر، صداقت ادراک شده و عدالت سازمانی ادراک شده در نظر گرفته شدند، در صورتی که خشم اخلاقی

رهبر پیامدهای دیگری نیز می‌تواند داشته باشد. به‌عنوان مثال مطابق با دیرکز و فرین (۲۰۰۲)، کیفیت رابطه رهبر و پیروان می‌تواند از نحوه ابراز و بیان احساسات رهبران تاثیر بپذیرد. در همین راستا یکی از پیشنهادهای پژوهشی می‌تواند ارزیابی تاثیر خشم اخلاقی رهبر بر رابطه رهبر-پیرو (LMX) باشد. در این پژوهش تبعات مثبت خشم اخلاقی رهبر مورد ارزیابی قرار گرفت؛ در صورتی که مطابق با پژوهش‌های پیشین همیشه هم خشم تبعات مثبت ندارد، که این موضوع هم می‌تواند در مطالعات آینده مورد بررسی قرار گیرد. همان‌طور که وانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) بیان می‌کنند حالات چهره، لحن صدا و زبان بدن نیز در میزان اثرگذاری خشم ابراز شده می‌تواند تاثیرگذار باشند که در تحقیقات آتی می‌توان این موضوع را بررسی نمود. در این پژوهش اخلاق کاری اسلامی به عنوان متغیر تعدیلگر در نظر گرفته شد؛ برای دستیابی به نتایج دقیق‌تر متغیرهای تعدیلگر دیگری نیز می‌توان در نظر گرفت؛ به عنوان مثال تفاوت‌های فرهنگی، ویژگی‌های شخصیتی کارمندان، شدت خشم و محل بروز خشم (اینکه در جمع باشد یا به صورت انفرادی) نیز می‌تواند رابطه بین خشم اخلاقی رهبر و پیامدهای آن را تعدیل کنند. با توجه به اینکه در مورد متغیر خشم اخلاقی رهبر پژوهش‌های اندکی انجام شده است (Shao & Guo, 2020)؛ در پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های کیفی می‌توان پیشایندها و پیامدهای خشم اخلاقی رهبر را شناسایی نمود.

#### منابع فارسی

- ادیب‌زاده، مرضیه؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ مهارتی، یعقوب، و شیرازی، علی. (۱۴۰۲)، رهبری فداکارانه، یک نگاه مشارکتی: رویکرد پدیدارشناسی، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۶(۶۱)، ۹۵-۱۲۸.
- پیغان، وحید؛ یعقوبی، نورمحمد، و کیخا، عالمه. (۱۴۰۱)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر حکمرانی خوب با رویکرد توسعه پایدار، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۵(۵۵)، ۹۳-۱۲۳.
- خلیلی، محمدرضا؛ اندام، رضا، و رجیبی، مجتبی. (۱۴۰۰). تأثیر سبک رهبری اخلاقی بر عدالت سازمانی با نقش تعدیلگر تعارض کار-خانواده در بین معلمان تربیت بدنی، *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۸(۲)، ۳۰۹-۳۲۵.
- رابینز، استیفن، و جاج، تیموتی. (۱۳۹۹)، *رفتار سازمانی*، ترجمه زارع، مهدی، چاپ دوم، تهران: انتشارات نص.

<sup>1</sup>. Wang

- رسول‌زاده، بهزاد، و ثمری، عیسی. (۱۳۹۸). تحلیل رابطه عدالت سازمانی و مدیریت استعداد: نقش میانجی رهبری اخلاقی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۴(۴)، ۶۷-۶۱.
- رضایی‌کلیدبری، حمیدرضا؛ سلطانی ابراهیم‌سرائی، فاطمه، و بخشعلی‌زاده، داوود. (۱۳۹۹). نقش رهبری اخلاقی در عملکرد کارکنان. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۵(۲)، ۱۰۸-۱۱۵.
- عقیقی، علیرضا. (۱۳۹۹). اثر میانجی اخلاق کاری در ارتباط رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی با اشتیاق شغلی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۵(۲)، ۱۳۱-۱۲۳.
- عهدی، سمیرا؛ حیدری‌زاده، زهرا؛ حسنی، محمد، و قاسم‌زاده، ابوالفضل. (۱۳۹۹). نقش جو سازمانی در رابطه اخلاق کار اسلامی با رفتارهای انحرافی در محل کار و کیفیت خدمات، *مدیریت اسلامی*، ۲۸(۳)، ۱۹۳-۱۷۱.
- نوری، سیدرضا؛ ملک‌زاده، غلامرضا؛ رحیم‌نیا، فریبرز، و خوراکیان، علیرضا. (۱۴۰۲). تبیین مولفه‌های رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کیفی، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۶(۵۹)، ۵۸-۳۱.
- الهی، طاهره؛ بیگدلی، الیاس؛ سلیمانی‌ابهری، صدیقه، و اشتری، صدیقه. (۱۳۹۲). خشم در نگاه اسلام و روان‌شناسی: کظم‌غیظ چیست؟ سرکوب خشم یا مدیریت آن، *معرفت*، ۱۹۲، ۴۶-۳۱.

## References

- Adibzadeh, M., Rahimnia, F., Maharati, Y., & Shirazi, A. (2023), Self-sacrificial leadership, a participative perspective: phenomenological approach, *Public Management Researches*, 16(61), 95-128. (In Persian).
- Ahdi, S., Heidarizadeh, Z., Hasani, M., & Qasemzadeh, A. (2020). The role of organizational climate in the relationship between Islamic work ethics and deviant behaviors in the workplace and service quality. *Islamic Management*, 28(3), 171-193. (In Persian).
- Ali, A. (1988), Scaling an Islamic Work Ethic, *The Journal of Social Psychology*, 128, 575-583.
- Allio, R. J. (2012), Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable?, *Strategy and Leadership*, 41(1), 4-14.
- Antonakis, J. & Day, D. V. (2018), *The Nature of Leadership*, SAGE Publications, Inc.
- Aqiqi, A. (2020). The mediating effect of work ethics in the relationship between ethical leadership and organizational justice with job engagement, *Ethics in Science and Technology*, 15(2), 123-131. (In Persian).
- Aristotle. (1992), *Nicomachean ethics (ethica nicomachea)*. In: Adler MJ (ed.) *The Great Books*. Chicago, IL: Encyclopedia Britannica, 1109-1125.
- Averill, JR. (1983), Studies on anger and aggression: Implications for theories of emotion. *American Psychologist*, 38(11), 1145-1160.

- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013), Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust, *The Leadership Quarterly*, 24, 270–283.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M.D. & Escorcia-Caballero, J.P. (2020), Linking organizational trust and performance through ambidexterity, *Personnel Review*, 49(4), 956-973.
- Colquitt, J.A., Noe, R.A. & Jackson, C.L. (2002), Justice in teams: antecedents and consequences of procedural justice climate, *Personnel Psychology*, 55(1), 83-109.
- Day, D. V. (2001). *Assessment of leadership outcomes*. In S. J. Zaccaro and R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (pp. 384-410). San Francisco: Jossey-Bass.
- De Jong, J. P. J. & Den Hartog, D. N. (2007), How leaders influence employees' innovative behavior, *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Dwivedi, P., Chaturvedi, V. & Vashist, J.K. (2020), Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator, *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1571-1590.
- Elahi, T., Bigdely, E., Soleimani Abhari, S., & Ashtari, S. (2013), Anger in the eyes of Islam and psychology: What is Kazm Gheiz? Suppression of anger or its management, *Marefat*, 192, 31-46. (In Persian).
- kkkt l, H. & Cfff r, .. (2919)9 Laaddr's itt ggrity ddd mnl yye silcce in healthcare organizations, *Leadership in Health Services*, 32(3), 419-434.
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 147–162.
- George C. Banks, Thomas Fischer, Janaki Gooty, & George Stock. (2021), Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda, *The Leadership Quarterly*, 32(2).

- Graen G.B., Uhl-Bien M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Khalili, M.R., Andam, R., & Rajabi, M. (2021), The effect of ethical leadership style on organizational justice with the moderating role of work-family conflict among physical education teachers. *Human Resource Management in Sport*, 8(2), 309-325. (In Persian).
- Kohlberg, L. (1976). *Moral stages and moralization: The cognitive-developmental approach*, In T. Lickona (Ed.). *Moral development and behavior: Theory, research and social issues* (pp. 31–53). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Lindebaum, D., & Geddes, D. (2016). The place and role of (moral) anger in organizational behavior studies. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 738–757.
- Luedi, M. M. (2022), Leadership in 2022: A perspective, *Best Practice and Research Clinical Anaesthesiology*, 36(2), 229-235.
- Marie T. Dasborough, Neal M. Ashkanasy, Ronald H. Humphrey, P.D. Harms, Marcus Credé, Dustin Wood, (2022), Does leadership still not need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 33(6).
- Matta; R. & Chammas, N. (2022), The impact of leadership behaviours on job satisfaction in healthcare organisations, *International Journal of Work Innovation*, 3(3).
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999), The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment, *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?, *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McMurray, A. J., Islam, M. M., Sarros, J. C. & Pirola-Merlo, A. (2012), The impact of leadership on workgroup climate and performance in a non-profit

- organization, *Leadership and Organization Development Journal*, 33(6), 522 – 549.
- Nouri, S., Malekzadeh, Gh., Rahimnia, F, & Khorakian, A. (2023), Explanation Ethical Leadership Components in Islamic Republic of Iran's Defense Industry Organization with a Qualitative Approach, *Public Management Researches*, 16(59), 58-31. (In Persian).
- Peyghan, V., Yaghobi, N, & Keikha, A. (2022), Identifying and prioritization of good governance effective factors focused on a sustained development approach, *Public Management Researches*, 15(55), 93-123. (In Persian).
- Phills, J. A. (2005), Leadership matters – or does it?, *Leader to Leader*, 36, 46-52.
- Rasoulzadeh, B, & Samari, I. (2019). Analyzing the relationship between organizational justice and talent management: the mediating role of ethical leadership, *Ethics in Science and Technology*, 14(4), 61-67. (In Persian).
- Raza, M.A. Hadi, N.U. Hossain, M.M. Malik, I.A. Imran, M. & Mujtaba, B.G. (2022), Impact of Experienced Workplace Incivility (EWI) on Instigated Workplace Incivility (IWI): The Mediating Role of Stress and Moderating Role of Islamic Work Ethics (IWE). *Sustainability*, 14, 16187.
- Rezaee Kelidbari, H.R., Soltani Ebrahim-Saraei, F., & Bakhshalizadeh, D. (2020). The role of ethical leadership in employee performance. *Ethics in Science and Technology*, 15(2), 108-115. (In Persian).
- Robbins, S., & Judge, T. (2020), *Organizational Behavior*, Translated by Zare, M., Second edition, Tehran: Nass Publications. (In Persian).
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all :A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1978), A social information processing approach to job attitudes and task design, *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Ill zzzeee,, R. (2919), eee ffects ff laarr ’’ eevvrrr s nn mnllyees’ resilience, *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 318-338.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2016). Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation. *Journal of Trust Research*, 6(1), 76–90.
- Shao, B. (2019), Moral anger as a dilemma? An investigation on how leader moral anger influences follower trust, *The Leadership Quarterly*, 30(3), 365-382.

- Shao, B. & Martin, L. (2020), I know your intention is good, but I still feel bad: Cultural differences in the effect of leader's negative feedback, *Personnel Review*, 49(8), 1591-1606.
- Shao, B., & Guo, Y. (2020), More than just an angry face: A critical review and theoretical expansion of research on leader anger expression, *Human Relations*, 74(10).
- Sims, H. P., Faraj, S. & Yun, S. (2009), When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership, *Business Horizons*, 52, 149-158.
- Tufan, C. Namal, M.K. Arpat, B. Yesil, Y. Mert, I.S. (2023), The Mediating Effect of Organizational Justice Perception on the Relationship between Ethical Leadership and Workplace Deviant Behaviors. *Sustainability*, 15, 1342.
- Van Kleef, G. A., Homan, A. C., Beersma, B., & Van Knippenberg, D. (2010). On angry leaders and agreeable followers: How leaders' emotions and followers' personalities shape motivation and team performance. *Psychological Science*, 21(12), 1827-1834.
- Van Knippenberg, D., & Van Kleef, G. A. (2016). Leadership and affect: Moving the hearts and minds of followers. *Academy of Management Annals*, 10(1), 799-840.
- Wang L, Restubog S.L, Shao, B, et al. (2018), Does anger expression help or harm leader effectiveness? The role of competence-based versus integrity-based violations and abusive supervision, *Academy of Management Journal*, 61(3), 1050-1072.
- Yousef, D.A. (2001), Islamic Work Ethic-A Moderator between Organizational Commitment and Job Satisfaction in a Cross-Cultural Context, *Personnel Review*, 30, 152-169.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی