



**The relationship between ethical leadership and employee empowerment with respect to the interventionist role of the organization's ethical culture**

Jalali, Abdol Ali<sup>1</sup>

**Abstract**

**Purpose:** Today, successful organizations are only able to take advantage of all its human resource capacity. Empowering employees to play a role as well. This can be done through ethical leadership and develop a culture of ethics in organizations. This study aimed to investigate the role of corporate ethical culture is the relationship between ethical leadership and employee empowerment.

**Method:** This study was descriptive and correlational. The population included all employees (270 people) of one of the military University from which 160 people were selected using Morgan table. The data collection Instrument were three questionnaires of moral leadership, empowerment and ethical culture of the organization. Data were analyzed using Pearson correlation tests.

**Results:** The results showed that the relationship between ethical leadership and ethical culture of the organization has the highest correlation and there is a significant relationship between empowerment and ethical culture of the organization .You can also use the organization's ethical culture as an acceptable mediator for the relationship between ethical leadership and employee empowerment campaign.

**Conclusion:** According to the findings, managers and officials of the organization should be to strengthen the ethical culture of the organization and create an enabling environment for the empowerment efforts. Improve employee morale, enhanced management support, encourage creativity, innovation and involvement of people in the light of good morals, to build and strengthen their sense of responsibility towards the values and goals, and generally raise their dedication to the organization.

**Keywords:** ethics, ethical leadership, empowerment, ethical culture.

---

1. Assistant Professor of Shahid Sattari University of Aviation Sciences and Techniques, Tehran, Iran. **Corresponding Author: Email: [aaajalali@gmail.com](mailto:aaajalali@gmail.com)**

Journal of maritime science management ,2023,vol. 4,No3pp.5-22

**Doi:**[https://doi.org/ 10.22034/mmr.2023.316635.1112](https://doi.org/10.22034/mmr.2023.316635.1112)

Article Type: Research-based Published by Faculty of Management and Marine Commissary

Received: December 6 2023;

Accepted: September 6 2023



## تبیین رابطه‌ی رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان نظامی با توجه به نقش مداخله‌گر فرهنگ اخلاقی سازمان

عبدالعلی جلالی<sup>۱</sup>

### چکیده

**هدف:** امروزه تنها سازمان‌هایی موفق می‌شوند که بتوانند از تمامی ظرفیت منابع انسانی خود بهره ببرند و نقش توانمندسازی کارکنان را به‌خوبی ایفا نمایند. این مهم می‌تواند از طریق رهبری اخلاقی و توسعه فرهنگ اخلاقی در سازمان انجام شود. تحقیق حاضر با هدف بررسی نقش فرهنگ اخلاقی سازمانی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان است.

**روش:** روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش از نوع آمیخته (کیفی - کمی) است و در بخش کیفی از تحلیل محتوا و در کمی از همبستگی استفاده نموده است. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی خبرگان حوزه منابع انسانی یکی از دانشگاه‌های نظامی بودند که ده نفر به روش قضاوتی هدفمند از بین آنان انتخاب گردید و در بعد کمی نیز کلیه کارکنان به تعداد ۲۷۰ نفر بوده که تعداد ۱۶۰ نفر با استفاده از جدول کرجسی و مورگان انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، سه پرسشنامه (یک پرسشنامه استاندارد توانمندسازی کارکنان و دو پرسشنامه محقق ساخته رهبری اخلاقی و فرهنگ اخلاقی سازمان) بوده است. داده‌های تحقیق در بخش کیفی به روش تحلیل محتوا و در بخش کمی با استفاده از آزمون‌های همبستگی پیرسون تجزیه و تحلیل شده‌اند.

**یافته‌ها:** ابتدا شاخص‌ها و مولفه‌های تحقیق شناسایی و سپس مشخص گردید که ارتباط بین رهبری اخلاقی و فرهنگ اخلاقی سازمان دارای بالاترین میزان همبستگی بوده و بین توانمندسازی کارکنان و فرهنگ اخلاقی سازمان، رابطه معناداری وجود دارد. همچنین می‌توان فرهنگ اخلاقی سازمان را به‌عنوان متغیر میانجی قابل قبولی برای رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان محسوب کرد.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به یافته‌های تحقیق، مدیران و مسئولان سازمان باید در جهت تقویت فرهنگ اخلاقی سازمان و ایجاد بستر مناسب برای توانمندسازی کارکنان تلاش نمایند. بهبود روحیه کارکنان، افزایش حمایت مدیریت، تشویق به خلاقیت، نوآوری و مشارکت کارکنان در سازمان در پرتو اخلاقیات مناسب، موجب ایجاد و تقویت حس مسئولیت‌پذیری در آنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف شده و به‌طورکلی تعهد آنان را نسبت به سازمان بالا می‌برد.

**واژه‌های کلیدی:** اخلاق، رهبری اخلاقی، توانمندسازی، فرهنگ اخلاقی.

**استناد:** جلالی، عبدالعلی. (۱۴۰۲). تبیین رابطه‌ی رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان نظامی با توجه به نقش مداخله‌گر فرهنگ اخلاقی سازمان. *مطالعات علوم مدیریت دریایی* (۳)، ۴.

۱. استادیار دانشگاه علوم و فنون هوایی دانشگاه شهید ستاری، تهران، ایران. نویسنده مسئول ایمیل: aaajalali@gmail.com

## مقدمه

موفقیت‌های اقتصادی دهه اخیر سازمان‌هایی با حداقل امکانات از یک سو و شکست سازمان‌های با بهترین توانایی‌های مادی از سوی دیگر، بیانگر نقش قابل توجه عوامل غیر مادی و معنوی در موفقیت آن‌ها بوده است که در این میان متغیرهای رهبری اخلاقی، فرهنگ اخلاقی و توانمندسازی کارکنان به عنوان عامل مؤثر در عملکرد سازمان تلقی می‌شود (فقیه و حسنی، ۱۳۹۸). اگر سازمانی بخواهد در زمینه کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه‌ی بالا برخوردار باشد. منابع انسانی ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند (سجادی و امیدوار، ۲۰۰۶). در میدان پرهیاهوی سازمان‌های امروزی، تنها سازمان‌هایی موفق می‌شوند که بتوانند از تمامی ظرفیت منابع انسانی خود بهره ببرند. بنابراین سازمان‌هایی موفق هستند که مدیران آن‌ها رویکردهای جدیدی به سرمایه انسانی داشته باشند. در همین راستا، مدیران و رهبران ارشد، علاوه بر نقش‌های هم‌آهنگ‌کننده و تسهیل‌کننده، نقش دیگری نیز به عهده دارند که همان توانمندسازی ۳ کارکنان است (پورکیانی و پورمرادی، ۲۰۰۸).

توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم مدیریتی است که این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده گردد و پژوهش‌ها نشان می‌دهد در سراسر جهان تنها ۲۰٪ از کارکنان سازمان‌های بزرگ احساس می‌کنند که توانایی‌های آنان پیوسته به کار گرفته می‌شود که این وضعیت در سازمان‌های نظامی و انتظامی به دلیل ساختار سلسله‌مراتبی و رسمیت بالا می‌تواند در وضعیت نامناسب‌تری از سایر سازمانها باشد، با وجود آن و به‌رغم این که بسیاری از مدیران این واقعیت را قبول دارند که توانمندسازی مطلوب است، اما اغلب سازمان‌ها در اجرای آن دچار مشکل شده‌اند و یا مثل سازمان‌های نظامی و انتظامی به اجراء آن تمایلی نشان نداده‌اند (فرهادی، فریدپور و صادقی، ۱۳۹۶). رهبری اخلاقی در محیط کسب‌وکار امروزی با اصطلاح «شخص اخلاقی» و «مدیر اخلاقی» همراه است، توجه فزاینده‌ای را به خود جلب کرده است (خان، دو، علی، سلیم و عثمان، ۲۰۱۹؛ پاسیچا و همکاران، ۲۰۱۸). یک فرد اخلاقی به این صورت تعریف می‌شود که «نمایش رفتار مناسب هنگامی از طریق اعمال شخصی و روابط بین فردی» (سوفیا سو، کوین بیرد، تان فان ۲۰۲۳). فرهنگ اخلاقی اعمال، اعتقادات و معیارهای مربوط به درست و نادرست افراد یا گروه‌ها را در بر می‌گیرد که در سازمان‌ها از ارزش‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌های افراد ایجاد می‌شود. فرهنگ اخلاقی یکی از مجموعه متغیرهایی است که به طور سیستماتیک مربوط به تصمیم‌گیری اخلاقی در محل کار است وقتی سازمان‌ها محیطی را ایجاد می‌کنند که رفتار یا عمل افراد به طور ماندگار بر اساس ارزش‌های اخلاقی و سیاست‌های آن تنظیم شود، فرهنگ اخلاقی خود را نهادینه کرده‌اند. مطالعات موجود بیانگر آن است که توانمندسازی کارکنان تحت تأثیر متغیرهای مختلف از جمله سبک رهبری سرپرستان قرار می‌گیرد و یکی از مفاهیمی که با توانمندسازی کارکنان در محیط کار پیوند محکمی دارد، سبک رهبری مدیران است، بدین معنا که سبک رهبری اثربخش منجر به هدایت کارکنان جهت توانمندسازی بیشتر می‌شود (طباخی و همکاران، ۱۳۹۷). ناگفته نماند که سبک‌های مدیریت و رهبری سنتی در محیط پیچیده و دائماً در حال تغییر امروز سازمان‌ها پاسخگو نیستند و باید به سمت سبک‌هایی که باعث توانمندسازی بیشتر کارکنان می‌شوند پیش رفت. از طرف دیگر چون دستیابی به دانش برتر، رمز موفقیت در سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی و اثربخشی به حساب می‌آید، نسل جدیدی از کارگزاران دانش‌محور با مقتضیات جدیدی در سازمان‌های موفق حاکم گردید و مدیران سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با بهره‌گیری از سازوکار شدید بروکراتیک و اقتدار سنتی خود به‌خوبی و اثربخشی از عهده سرپرستی کارکنان دانش‌محور برآیند. تبلور یافتن چنین مشکل و معضلی در عرصه فعالیت‌های سازمانی موجب شد تا نوع جدیدی از رهبری سازمانی مجال بروز یابد و بر آن شود تا سازوکارهای جدیدی را برای ارتقای عملکرد و توانمندی‌های عموم کارکنان دانش‌محور بکار گیرد (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲). از این رو می‌توان گفت که موفقیت در این شرایط و موقعیت مستلزم

تغییر در فعالیت‌ها و چگونگی رهبری سازمان‌ها است. یکی از رویکردهای جدید رهبری که بسیار مورد توجه قرار گرفته است و ضعف‌ها و مشکلات مدل‌های سنتی رهبری را برطرف نموده است، رویکرد رهبری اخلاقی<sup>۱</sup> است. پیش‌تر نیز جنبه‌های اخلاقی رفتار رهبران در سبک‌های مختلف مد نظر قرار می‌گرفت، اما در دهه پایانی قرن بیستم به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است (نصر اصفهانی و همکاران، ۲۰۱۳). هر چند تأثیر رفتارهای غیرحرفه‌ای و لغزش‌های اخلاقی ممکن است کم باشد، ولی فروپاشی بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان را به دنبال دارد و باعث از دست رفتن صدها میلیارد دلار ارزش سرمایه سهامداران می‌شود. هم‌چنین، این رسوایی‌ها باعث از بین رفتن اعتبار و شهرت صدها هزار نفر افرادی می‌شود که زمان خود را صرف رعایت امانت و انجام درست کارها کرده‌اند (کاپلند، ۲۰۰۵). سبک رهبری نامناسب و توانمندی پایین کارکنان سازمان، باعث کاهش رضایت شغلی و انگیزه درونی پایین کارکنان شده، اتلاف منابع، زمان و کاهش اثربخشی سازمان را در پی خواهد داشت (طباخی و همکاران، ۱۳۹۷). با توجه به تحلیل روندهای موجود و مصاحبه با بعضی از صاحب‌نظران ما را به این نتیجه رساند که با توجه به تغییر و تحولات موجود، توانمندی کارکنان سازمان چندان مطلوب نیست و نیاز است که سبک رهبری مدیران جهت افزایش توانمندی کارکنان تغییر کند، آیا سبک‌های رهبری اخلاقی می‌توانند در توانمندسازی کارکنان سازمان تأثیر مثبتی داشته باشند؟ و نقش فرهنگ اخلاقی سازمان در این ارتباط چگونه است و این ارتباط را تسهیل خواه نمود و یا مانع آن خواهد شد؟

### مبانی نظری

**رهبری اخلاقی:** رهبری اخلاقی به‌عنوان «نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اقدامات شخصی و روابط بین فردی، و ارتقای چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباط دو طرفه، تقویت و تصمیم‌گیری» تعریف می‌شود (براون و همکاران، ۲۰۰۵). طبق تعریف براون و همکاران (۲۰۰۵)، رهبران اخلاقی افرادی هستند که سطح بالایی از ارزش‌های اخلاقی را نشان می‌دهند که با انصاف، عدالت، صداقت، قابل اعتماد بودن و اصالت مشخص می‌شود. علاوه بر این، یک رهبر اخلاقی یک مدیر اخلاقی است که کارکنان خود را از طریق رفتار رهبری اخلاقی تحت تأثیر قرار می‌دهد و هنجارهای رفتاری اخلاقی را با ایجاد جو اخلاقی در محل کار ترویج می‌کند (گینگ هانگ، منجینگ هاینگ و تیان تانگ لو، ۲۰۲۳). این محققان استدلال می‌کنند که رفتار اخلاقی یک مؤلفه حیاتی در سبک‌های مختلف رهبری از جمله رهبری معتبر، خدمتگزار و تحول آفرین است (ایلاول و همکاران، ۲۰۲۲). محققان هم‌چنین خاطرنشان می‌کنند که رهبران اصیل، معنوی، تحول آفرین و اخلاقی همگی دارای ویژگی‌هایی مانند صداقت، توجه به دیگران و الگوبرداری هستند (شوپکر جونیور و دیمیتریو، ۲۰۲۱).

با این حال، شواهد نظری نشان می‌دهد که درحالی‌که رهبری اخلاقی را می‌توان در کنار سبک‌های دیگر تمرین کرد، اما شکل منحصر به فرد خود را از رهبری دارد که تحقیقات اختصاصی را تضمین می‌کند (براون و تروینو، ۲۰۰۶؛ دن هارتوگ، ۲۰۱۵). برای مثال، هم رهبران خدمتگزار و هم رهبران اخلاقی ارتباطات قانع‌کننده‌ای از خود نشان می‌دهند، الگوسازی را تمرین می‌کنند و نوع دوستی را در اولویت قرار می‌دهند، اما رهبران خدمتگزار موفقیت همه ذینفعان در یک سازمان را در اولویت قرار می‌دهند درحالی‌که رهبران اخلاقی بیشتر بر روی انطباق و همسویی با استانداردهای اخلاقی تمرکز می‌کنند (براون و تروینو، ۲۰۰۶؛ گراهام، ۱۹۹۱؛ لموئین و همکاران، ۲۰۱۹).

رهبران تحول آفرین بر بینش، ارزش‌ها و محرک‌های فکری تمرکز می‌کنند و رهبران معنوی جنبه‌های امید، ایمان و رویایی را برجسته می‌کنند، درحالی‌که رهبران اخلاقی، از سوی دیگر، به‌عنوان مردان اخلاقی عمل می‌کنند و اجرای استانداردهای اخلاقی را تضمین می‌کنند و مدیریت اخلاقی را در اولویت قرار می‌دهند، رهبران واقعی بر خودآگاهی و اصالت تأکید دارند (الیول، ۲۰۲۲).

1. Copeland, J

2. Ethical leadership

3. Giang Hoang a, \*, Mingjun Yang b, Tuan Trong Luu

4. Eluwole et al

5. Schwepker Jr & Dimitriou

6. Eluwole et al

تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که رفتارهای غیراخلاقی ممکن است بر رضایت مشتری و عملکرد شرکت تأثیر منفی بگذارد (دیمیتریو و شوپکر، ۲۰۱۹). از آنجایی که رهبران اخلاقی نقش مهمی در شکل‌دهی فضای اخلاقی ایفا می‌کنند، چندین محقق به این نتیجه رسیده‌اند که عدم رعایت اخلاق در سالهای اخیر، منجر به افزایش رسوایی‌ها و شکایت‌های متعدد شده‌اند (دیمیتریو، ۲۰۲۳).

**توانمندسازی کارکنان:** بوگلر و سومش (۲۰۰۴) معتقدند توانمندی، باور فردی است که به‌وسیله آن مهارت‌ها و دانش افراد بهبود می‌یابد و بر طبق آن عمل می‌کنند. در واقع سازمان‌های توانمند شده سازمان‌هایی هستند که برای پیشرفت و به‌ظهور رساندن شایستگی‌ها، فرصت‌هایی برای انتخاب و استقلال و تثبیت شایستگی‌های اعضای خود فراهم می‌کنند (پورکریمی، میرکمالی، ۱۳۹۲: ۵). منظور از توانمندسازی کارکنان این است که آن‌ها بتوانند همه توانایی‌ها و دانش خود را توسعه دهند و از آن‌ها برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند. به‌طور کلی، توانمندسازی فرایندی است که طی آن افراد مهارت‌هایی را برای ارتقاء تغییرات مثبت در زمینه‌ای که در آن وارد شده‌اند تقویت یا توسعه می‌دهند. در ادبیات، توانمندسازی به‌عنوان یک مفهوم جامع برای توصیف عناصر رشد و پیشرفت حرفه‌ای استفاده می‌شود. توانمندسازی با قدرت رسمی و غیر رسمی تکامل می‌یابد. قدرت رسمی با عنوان موقعیت تعیین می‌شود. این امر به رسمیت شناخته شدن و اهمیت دادن به اهداف سازمانی منجر خواهد شد. قدرت غیر رسمی متناسب با ترکیب ارتباطات داخلی و خارجی با سازمان است. نفوذ و دخالت فرد در فرایند تصمیم‌گیری با اقتدار مطابقت دارد (اسمعیلی آهندانی، ۱۴۰۲). در واقع توانمندسازی فرایند تغییر عقاید درونی افراد است (رسولی، ۱۳۸۴: ۱۶۵-۱۹۴). از نظر اسپریتزر (۱۹۹۵) و (۱۹۹۶) توانمندسازی روان‌شناختی یک مفهوم انگیزشی است که شامل پنج بعد؛ احساس شایستگی (اثربخش بودن)، احساس آزادی عمل (استقلال)، احساس معنی‌دار بودن، احساس مؤثر بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران می‌باشد که این ابعاد انعکاس‌دهنده ادراکات فرد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌باشد (پورکریمی، میرکمالی، ۱۳۹۲: ۶).

احساس خود اثربخشی یعنی افراد قابلیت‌ها و تبحر لازم را برای انجام دادن موفقیت‌آمیز یک شغل را دارند. احساس داشتن حق انتخاب یعنی آزادی عمل و استقلال کارمند در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی، تعریف می‌کنند؛ احساس مؤثر بودن، احساسی که فرد مؤثر فکر می‌کند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان دارد، بر نتایج و پیامدهای شغلی کنترل دارد، بر آنچه اتفاق می‌افتد تأثیر می‌گذارد و موانع و محدودیت‌ها را تحت کنترل خود درمی‌آورد. احساس اینکه فرد می‌تواند در استراتژی‌ها، راهبردهای مدیریتی، پیامدها و نتایج شغلی نفوذ کند.

احساس معنی‌دار بودن فرصتی است که افراد احساس می‌کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند، بدین معنی است که احساس کنند در حادای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان باارزش است؛

احساس اعتماد داشتن به دیگران، اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان اشاره دارد. افراد توانمند مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. معمولاً معنی این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که صاحبان قدرت به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و با آنان بی‌طرفانه و عادلانه رفتار خواهد شد (طباخی و همکاران، ۱۴۰۲).

**فرهنگ اخلاقی:** فرهنگ اخلاقی<sup>۴</sup> می‌تواند به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از فرهنگ سازمانی<sup>۵</sup> در نظر گرفته شود که کارکرد چندبعدی میان نظام‌های رسمی و غیررسمی کنترل رفتاری نشان می‌دهد. این‌گونه نظام‌های رسمی شامل مدیریت، مقامات ارشد سازمانی، نظام‌های تشویقی و برنامه‌های آموزشی می‌باشند در حالی که نظام‌های غیررسمی شامل رفتارهای یکسان و هنجارهای اخلاقی است (سوانرگ، اوهمن، ۲۰۱۳). فرهنگ اخلاقی می‌تواند برای آگاهی افراد از اخلاقیات، بر قضاوت‌ها و عملکرد آن‌ها در کنار تمام فعالیت‌های فرد تأثیر بگذارد. بر کارمندان می‌تواند تأثیر بگذارد که کارهای درست یا کارهای نادرست را انجام بدهند (تروینو، نیلسون، ۲۰۱۰). همچنین باعث ارتقا ساختارها و عملکردهای تصمیم‌گیری

1. Dimitriou & Schwepker Jr
2. Dimitriou
3. Employee Empowerment
4. Ethical culture
5. Organizational culture
6. Svanerg J, Ohman P
7. Nelson

می‌شود (هتال و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). هیئت حاکم در سازمان، کارکنان و سیاست اخلاقی از عوامل تثبیت و تقویت فرهنگ اخلاقی است (کارلس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱) مدیریت رده‌بالا برای تثبیت و حفظ یک فرهنگ اخلاقی مسئولیت دارد. داشتن یک فرهنگ اخلاقی، تفکر مستقل را حمایت می‌کند و کارمندان و مدیران را ترغیب می‌کند تا تصمیماتی مطابق ارزش‌های سازمان بگیرند (وولف<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲) صحبت در زمینه اخلاقیات نیز سبب توسعه فرهنگ اخلاقی می‌شود (جوانوویک و وود<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶) تحقیقات سال‌های اخیر حاکی از این است که فرهنگ اخلاقی نقش بهینه‌ای در تصمیم‌گیری‌های اخلاقی دارد و یکپارچگی تصمیمات اتخاذ شده در سازمان را نشان می‌دهد. هر چه کارمندان بیشتر فرهنگ اخلاقی را در سازمان احساس کنند، احتمال اینکه در سازمان تصمیمات غیر اخلاقی بگیرند خیلی کمتر است. فرهنگ سازمانی و فرهنگ اخلاقی بسیار با این ایده در ارتباطند که اهمیت دادن به دیگران درون یک سازمان کمک می‌کند تا تصمیم‌های اخلاقی همان سازمان مشخص شود (فروغی سوها و همکاران، ۱۴۰۱).

### پیشینه

نویسنده و سال	عنوان	یافته‌ها
		بین مولفه‌های رهبری تحول آفرین و خدمتگزار و تمامی ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. مقایسه سبک‌های رهبری تحول آفرین و خدمتگزار نشان می‌دهد که رابطه سبک رهبری خدمتگزار با توانمندسازی کارکنان سازمان صداوسیما، قوی‌تر از رابطه سبک رهبری تحول آفرین با توانمندسازی کارکنان می‌باشد. نتایج رگرسیون نشان می‌دهد از میان متغیرهای سبک رهبری تحول آفرین، متغیر نفوذ آرمانی ۰/۳۶۸ توانمندسازی کارکنان را پیش‌بینی می‌کند و از میان متغیرهای سبک رهبری خدمتگزار، متغیر قابلیت اعتماد ۰/۵۳۰ و متغیر مهرورزی ۰/۳۷۸ قابلیت پیش‌بینی متغیر توانمندسازی کارکنان را دارا می‌باشند.
خدیر و همکاران (۱۳۹۸)	رابطه فرهنگ اخلاقی در موسسات حسابرسی با بی‌طرفی و استقلال	نتایج نشان داد که بین فرهنگ اخلاقی در موسسات حسابرسی و بی‌طرفی حسابرسان و استقلال حسابرسان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
عادل بابلان و فروغی (۱۴۰۰)	نقش واسطه‌ای کار تیمی در رابطه‌ی فرهنگ اخلاقی و آوای سازمانی معلمان ناحیه یک استان اردبیل	فرهنگ اخلاقی می‌تواند هم بصورت مستقیم و هم با نقش واسطه‌ای کار تیمی، تغییرات آوای سازمانی را تبیین نماید لذا سازمان‌ها باید در نهادینه کردن کار تیمی و کاربست سبک فرهنگ اخلاقی اهتمام ویژه‌ای داشته باشند.
یزدی، پورحیدری و خدای پور (۱۴۰۱)	تأثیر نقش تعدیلی درک حسابرسان از فرهنگ اخلاقی سازمان بر رابطه حرفه‌گرایی و قضاوت اخلاقی حسابرسان	هر چه درک حسابرسان از فرهنگ اخلاقی سازمان افزایش یابد رابطه تعهد به منافع عمومی و تعهد به اجرای استقلال به‌عنوان دو مولفه حرفه‌گرایی حسابرسان با قضاوت اخلاقی آن‌ها افزایش می‌یابد؛ بنابراین درک حسابرسان از فرهنگ اخلاقی سازمانی قوی رابطه حرفه‌گرایی بر قضاوت اخلاقی حسابرسان را تقویت می‌نماید. باتوجه به نتایج، فرهنگ اخلاقی می‌تواند بر

1. Huhtala M, Kangas M, Lamsa AM, Feldt T

2. Carles

3. Wulf

4. Jovanovic S, Wood RV

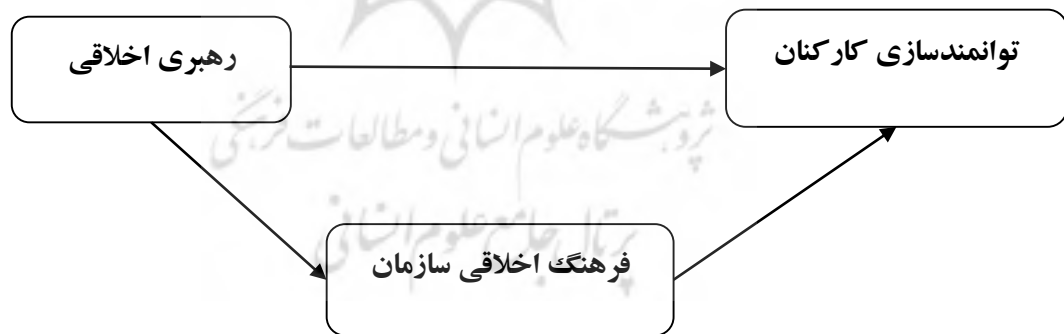
نویسنده و سال	عنوان	یافته‌ها
		ارتقای سطح رفتارهای حرفه ای متعهدانه تاثیرگذار بوده و منجر به بهبود کیفیت قضاوت اخلاقی حسابرسان شود.
فروغی سوها (۱۳۹۹)	پیش بینی آوای سازمانی معلمان بر اساس رهبری اخلاقی با میانجی گری فرهنگ اخلاقی	میزان اثر مستقیم رهبری اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان برابر است با ۰/۸۸ که نشان از اثر مثبت رهبر اخلاقی بر آوای سازمانی معلمان می باشد. این در حالی است که رابطه رهبری اخلاقی با آوای سازمانی معلمان توسط فرهنگ اخلاقی تشدید می شود. طوری که رهبری اخلاقی با نقش میانجی فرهنگ اخلاقی می تواند ۰/۹۹ از واریانس آوای سازمانی معلمان را تبیین نماید.
فروغی سوها و ، رضا حسین پور (۱۴۰۰)	پیش بینی فضیلت سازمانی بر اساس رهبری اخلاقی با میانجی فرهنگ اخلاقی	رهبری اخلاقی بصورت مستقیم ۱۸٪ درصد از واریانس فضیلت سازمانی و با نقش واسطه ی فرهنگ اخلاقی ۳۸٪ درصد از واریانس این متغیر را تبیین می نماید. این یافته نشان می دهد رابطه بین دو متغیر رهبری اخلاقی و فضیلت سازمانی توسط متغیر فرهنگ اخلاقی تشدید می شود.
عدیلی، خدای پور و پورحیدری (۱۳۹۹)	بررسی تأثیر فرهنگ اخلاقی موسسه حسابرسی و تیپ های شخصیتی حسابرسان بر عینیت حسابرسی	فرهنگ اخلاقی موسسه حسابرسی بر عینیت حسابرسی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. همچنین تیپ شخصیتی باوجدان بودن (وظیفه شناسی) نیز بر عینیت حسابرسی تأثیر مثبت و معنی داری دارد. علاوه بر این، یافته‌ها نشان می دهد که فرهنگ اخلاقی موسسه حسابرسی بر رابطه بین تیپ های شخصیتی حسابرسان و عینیت حسابرسی تأثیر دارد.
احمدزاده و یعقوب نژاد (۱۴۰۱)	تأثیر درک حسابرسان از فرهنگ اخلاقی حاکم در موسسات بر ارزش های حرفه ای در موسسات حسابرسی	درک حسابرسان از فرهنگ اخلاقی حاکم بر موسسات می تواند عاملی تاثیرگذار در کاهش پذیرش و مشارکت در رفتار غیرحرفه ای اخلاقی حسابرسان و افزایش تعهد این افراد در حفظ منافع عموم باشد. پژوهش حاضر در راستای نهادینه سازی فرهنگ اخلاقی در موسسات حسابرسی می تواند مورد استفاده شرکاء، مدیران و سرپرستان حسابرسی موسسات حسابرسی قرار گیرد.
آراد، مشعشی و صادقی (۱۴۰۱)	نقش فرهنگ اخلاقی و هویت حرفه ای بر تقویت بی طرفی حسابداران رسمی در ایران	فرهنگ اخلاقی بر تقویت بی طرفی حسابداران رسمی تأثیر مثبت دارد. همچنین مولفه های فرهنگ اخلاقی شامل تمکین از مافوق و قدرت ارتباط منفی با بی طرفی حسابرسی و مولفه هنجارهای اخلاقی حاکم بر موسسه و برخورد با اقدامات غیراخلاقی ارتباط مثبت با بی طرفی حسابرسان دارد.
عمویی، فاضلی و فغانی ماکرانی (۱۴۰۲)	تعمیم پارادایم استرس در مقوله کیفیت حسابرسی با الحاق متغیرهای فرهنگ اخلاقی و فشار بودجه زمانی	عوامل تئوریک استرس زا (ابهام نقش، تعارض نقش و گرانبیاری نقش)، تضعیف فرهنگ اخلاقی و فشار بودجه زمانی موجب افزایش استرس حسابرسان می گردند. همچنین، تضعیف فرهنگ اخلاقی موجب افزایش فشار بودجه زمانی می شود و علاوه براین، تضعیف فرهنگ اخلاقی و فشار بودجه زمانی موجب کاهش کیفیت حسابرسی می شوند. به این ترتیب، الگوی سنتی پارادایم استرس در مقوله حسابرسی، تعدیل و تقویت گردید.
فروغی سوها، روز زند عموقین و تقوی (۱۴۰۱)	مدل سازی تأثیر فرهنگ اخلاقی و جوسازمانی بر دلبستگی شغلی با میانجی تعهد سازمانی	فرهنگ اخلاقی با ضریب مسیر ۰/۱۸ تأثیر مثبت و معناداری بر دلبستگی شغلی دارد. همچنین جو سازمانی با ضریب مسیر ۰/۴۹ تأثیر مثبت و معناداری بر دلبستگی شغلی دارد؛ بنابراین هرچه در سازمان فرهنگ اخلاقی و جو مطلوب حاکم گردد دلبستگی کارکنان نسبت به فعالیت هایی که انجام می دهند ارتقاء خواهد یافت.

نویسنده و سال	عنوان	یافته‌ها
کریمی و فرازبانی (۱۳۹۹)	تحلیل ارتباط بین فرهنگ اخلاقی و اخلاق سازمانی با درگیری شغلی	به طور کلی فرهنگ اخلاقی و اخلاق سازمانی با درگیری شغلی رابطه دارند. به نظر می‌رسد تلاش در جهت استقرار فضای کاری اخلاق مدارانه در سازمان و تشویق و ترغیب کارکنان به انجام فعالیت های کاری مبتنی بر فرهنگ اخلاقی، می‌تواند زمینه های ارتقای درگیری شغلی کارکنان را فراهم آورد.
کریمی (۱۳۹۸)	تحلیل ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی با فرهنگ اخلاقی	کیفیت زندگی کاری بر فرهنگ اخلاقی با ضریب مسیر ۰/۵۰ تأثیر مثبت و معناداری داشت و رضایت شغلی بر فرهنگ اخلاقی با ضریب مسیر ۰/۳۷ تأثیر مثبت و معناداری دارد، بنابراین به منظور بهبود کیفیت زندگی کاری ضروری است که به فرهنگ اخلاقی کارکنان توجه شود که این امر می‌تواند زمینه ساز رضایت شغلی مثبت باشد.
احدیپور و پهرنگی (۱۳۹۹)	مدل سازی تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمند سازی معلمان با میانجی گری اشتیاق شغلی	تحلیل عاملی تاییدی نشان داد که مقدار بارهای عاملی بین رهبری اخلاقی و توانمند سازی معلمان ۰/۷۹ و رهبری اخلاقی و اشتیاق شغلی ۱/۰۰ بوده و رابطه ی آن ها معنادار است. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که ضریب مسیر استاندارد بین رهبری اخلاقی و توانمند سازی ۰/۴۷ می باشد، بنابراین اثر مستقیم معنادار است و ضریب مسیر بین رهبری اخلاقی و اشتیاق شغلی ۰/۴۳ و بین اشتیاق شغلی و توانمند سازی ۰/۶۰ می باشد. بنابراین اثر غیر مستقیم بین رهبری اخلاقی و توانمند سازی نیز معنادار است.
حسنلو و ولایی ملکی (۱۳۹۵)	رابطه بین رهبری اخلاقی با توانمندسازی کارکنان آتش نشانی و خدمات ایمنی شهر تهران	رهبری اخلاقی با توانمندسازی دارای رابطه ای مثبت و معنادار است؛ بدین معنا که با افزایش رهبری اخلاقی، به همان نسبت، توانمندی کارکنان فزونی می‌یابد و بیشترین ضریب همبستگی مربوط به بعد منافع مشترک است.
فاضل، کمالیان و روشن (۱۳۹۵)	رابطه رهبری اخلاقی با توانمند سازی دانشجویان	نتایج تحقیق مبتنی بر تایید رابطه مثبت و معنادار رهبری اخلاقی با توانمند سازی دانشجویان است. همچنین از نظر دانشجویان ابعاد رهبری اخلاقی و توانمند سازی در سطح مطلوبی قرار دارند. در بین ابعاد رهبری اخلاقی، مولفه صداقت بیشترین ارتباط و تسهیم قدرت کمترین ارتباط را با توانمند سازی دانشجویان دارا هستند.
جعفری، حمیدی فر و شیرزادکبریا (۱۴۰۱)	رابطه بین رهبری اخلاقی با عملکرد و خودکارآمدی شغلی معلمان	بین رهبری اخلاقی با عملکرد شغلی و خودکارآمدی معلمان دوره اول متوسطه منطقه ۹ شهر تهران، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بررسی مدل تأثیر رهبری اخلاقی سبک های بر مدیریتی عملکرد شغلی و خودکارآمدی شغلی معلمان نیز نشان می‌دهد که ۱۸/۸ درصد از کل تغییرات عملکرد شغلی و ۳۹/۹ درصد تغییرات خودکارآمدی معلمان به وسیله رهبری اخلاقی تبیین شدند؛ همچنین تأثیر رهبری اخلاقی بر خودکارآمدی معلمان بیش از عملکرد شغلی است. در بین مولفه های رهبری اخلاقی، مولفه انصاف دارای بیشترین تأثیر و رابطه با بحث عملکرد شغلی و خودکارآمدی شغلی است.
کیانی و بهرامی (۱۴۰۲)	تبیین الگوی تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی	یادگیری سازمانی می‌تواند در رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای کارکنان نقش میانجی را داشته باشد. احتمالاً رهبری اخلاقی می‌تواند از طریق تأثیر بر ریسک پذیری کارکنان، گفت و گو و نیز تصمیم گیری مشارکتی به عنوان ابعاد یادگیری سازمانی بر آوای کارکنان تأثیر بگذارد.



نویسنده و سال	عنوان	یافته‌ها
اردلان و همکاران (۱۴۰۱)	بررسی نقش میانجی تحقق قرارداد روان شناختی در رابطه بین رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد اخلاقانه	رهبری اخلاقی دارای رابطه مستقیم، مثبت و معنادار با رفتار شهروندی سازمانی، تحقق قرارداد روان شناختی و عملکرد اخلاقانه می باشد. همچنین مشخص شد که تحقق قرارداد روان شناختی نقش میانجی در رابطه بین رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد اخلاقانه ایفا می کند
رستمی (۱۳۹۸)	تدوین الگوی رهبری اخلاقی بر اساس مطالعه نظریه های فرانوگرایی مدیریت	مضامین استخراج شده رهبری اخلاقی در متون مدیریتی با مضامین فراگیر در حوزه های سه گانه چشم انداز اخلاقی، ارزش اخلاقی و آگاهی اخلاقی شناسایی گردید. توجه همزمان به این حوزه‌ها برای رشد همه جانبه آموزش عالی و مدیران دانشگاه‌ها نشان از برتری رهبری مبتنی بر اخلاق خواهد بود.
تاجدار و صفر محمد لو (۱۳۹۸)	بررسی رابطه رهبری اخلاقی و توانمندسازی روانشناختی با توجه به نقش تعدیلگری رفتار شهروندی سازمانی و	بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی روانشناختی در شهرداری مشهد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و رفتار شهروندی سازمانی نیز رابطه بین این دو را تعدیل می کند. رهبری اخلاقی نیز به نوبه خود یکی از عواملی است که توانمندسازی منابع انسانی را به دنبال دارد و از آن سو رفتار شهروندی سازمانی نیز به اخلاق مداری و توانمندسازی کارکنان در سازمان کمک می کند.
فعال گلشنی و عطایی (۱۴۰۰)	طراحی مدل سبک های رهبری اخلاقی	در این پژوهش مروری بنا بر مدل نهایی استخراج شده، رهبری اخلاقی در پنج بعد ویژگی های فردی، ویژگیهای موقعیتی، تصمیمات اخلاقی مدیران، نیاز به قدرت بازدارندگی و زمینه های اخلاقی قابل تبیین است.
زندکریمی (۱۳۹۸)	بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و تسهیم دانش با نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی معلمان	نتایج پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی به صورت مستقیم بر تسهیم دانش تاثیرگذار است. رهبری اخلاقی به صورت مستقیم بر توانمندسازی روان شناختی تاثیرگذار است. توانمندسازی روان شناختی به صورت مستقیم بر تسهیم دانش تاثیرگذار است. همچنین تاثیر رهبری اخلاقی بر تسهیم دانش به صورت غیرمستقیم توسط متغیر میانجی، توانمندسازی روان شناختی تبیین شد. به عبارت دیگر، می توان گفت که رهبری اخلاقی با نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی موجب افزایش تسهیم دانش در میان معلمان می شود.
نصر اصفهانی، غضنفری و عامری نسب (۱۳۹۲)	رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان	یافته‌های پژوهش نشان داد که بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد.
شنوایی اصل، حامی و شجاعی (۱۴۰۱)	مدلسازی اثر رهبری اخلاقی بر رابطه بین ویژگی های نظم آشوبی و توانمندسازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان	نتایج به دست آمده نشان داد که ویژگی های نظم آشوبی سازمان بر توانمندسازی و رهبری اخلاقی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان ایران تاثیر مثبت و معنادار دارد؛ همچنین، رهبری اخلاقی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معنادار متوسط رو به بالا دارد و در رابطه علی ویژگی های نظم آشوبی و توانمندسازی کارکنان نیز نقش میانجی کاملی دارد.
نجیب زاده، بوستانی و درخشیده (۱۳۹۵)	تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان با توجه به نقش	رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ رهبری اخلاقی بر عدالت توزیعی تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ رهبری اخلاقی بر عدالت رویه ای تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ رهبری اخلاقی بر عدالت مرادده ای تأثیر مثبت و معنادار دارد؛ عدالت توزیعی بر توانمندسازی روانشناختی تأثیر مثبت

نویسنده و سال	عنوان	یافته‌ها
	میانجی عدالت ادراک شده کارکنان	و معنادار دارد؛ عدالت رویه ای بر توانمند سازی روانشناختی تأثیر مثبت و معنادار دارد و در نهایت عدالت مراوده ای بر توانمند سازی روانشناختی تأثیر مثبت و معنادار دارد.
قنبری و معجون (۱۴۰۰)	تأثیر رهبری اخلاقی در اثربخشی سازمانی مدارس با نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی و خلاقیت معلمان	رهبری اخلاقی، توانمندسازی روان شناختی و خلاقیت، اثر مستقیم، مثبت و معناداری در سطح ۰/۰۵ بر اثربخشی سازمانی دارد؛ همچنین رهبری اخلاقی با میانجی گری توانمندسازی روان شناختی و خلاقیت اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر اثربخشی سازمانی دارد.
دیهیم پور (۱۳۹۹)	تأثیر رهبری اخلاقی، حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان شناختی بر موفقیت شغلی کارکنان	رهبری اخلاقی به طور مستقیم و همچنین به صورت غیرمستقیم از مسیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان شناختی بر موفقیت شغلی کارکنان تأثیرگذار می باشد. حمایت سازمانی ادراک شده به طور مستقیم و به صورت غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روان شناختی بر موفقیت شغلی کارکنان تأثیرگذار است. توانمندسازی روان شناختی نیز به صورت مستقیم بر موفقیت شغلی کارکنان تأثیرگذار است.
کاشانی و حاجی انزهایی (۱۳۹۸)	بررسی رابطه مولفه های سبک رهبری اخلاقی ادراک شده توسط کارکنان با مولفه های توانمند سازی روانشناختی	درک کارکنان از نمایش رفتار اخلاقی رهبر با مولفه های خودمختاری و اثرگذاری توانمندسازی روانشناختی و درک ارتقا رفتار اخلاقی پیروان توسط رهبران با مولفه های معناداری شغل و شایستگی توانمند سازی روانشناختی رابطه معنی دار از نوع مثبت دارد و نشان می دهد درک همزمان کارکنان از نمایش رفتار اخلاقی رهبر و ارتقا رفتار اخلاقی پیروان توسط رهبر برای توانمند سازی روانشناختی ضروری است.



نمودار (۱). چارچوب مفهومی پژوهش

### روش شناسی

این پژوهش از لحاظ هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود و برحسب نحوه گردآوری داده‌ها (طرح تحقیق)، در دسته پژوهش‌های توصیفی (غیرآزمایشی) قرار دارد. روش انجام این تحقیق، از نوع پژوهش‌های آمیخته؛ کیفی (تحلیل محتوا) و کمی (همبستگی) است. در این نوع تحقیق، ابتدا با تحلیل مبانی نظری و مصاحبه‌ها، مولفه‌ها شناسایی و سپس رابطه میان متغیرها بر اساس هدف تحقیق، تحلیل گردید. همچنین با توجه به اینکه این تحقیق در بخش کمی از نوع همبستگی دومتغیره است، برای سنجش ارتباط میان متغیرها، از آزمون همبستگی استفاده شده است. در این تحقیق رهبری اخلاقی به‌عنوان متغیر پیش‌بین و توانمندسازی کارکنان، به‌عنوان متغیرهای ملاک در نظر گرفته شده‌اند.

جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی، خبرگان حوزه منابع انسانی یکی از دانشگاه های نظامی بودند که به روش قضاوتی و هدفمند، تعداد ۱۰ نفر از آنان انتخاب گردید و در بخش کمی، کلیه کارکنان یک دانشگاه نظامی در سال ۱۴۰۰، به تعداد ۲۷۰ نفر تشکیل داده است که بر اساس جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه متناسب با حجم جامعه آماری، تعداد ۱۶۰ نفر از طریق نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. در پژوهش حاضر سه پرسشنامه (یک پرسشنامه استاندارد و دو پرسشنامه محقق ساخته) به شرح زیر مورد استفاده قرار گرفت:

**پرسشنامه رهبری اخلاقی:** برای سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه ۳۰ سؤالی محقق ساخته استفاده به عمل آمده است (۲۸). نحوه‌ی پاسخگویی به این پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت کاملاً "مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) می‌باشد. روایی این پرسشنامه بر مبنای نظر خبرگان تایید گردید و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹ تایید گردید.

**پرسشنامه توانمندسازی کارکنان:** برای سنجش توانمندسازی کارکنان از پرسشنامه ۱۵ سؤالی نگارش شده توسط اسپریتزر استفاده به عمل آمده است. نحوه‌ی پاسخگویی به این پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت کاملاً "مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) می‌باشد. روایی ابزار سنجش سازه این پرسشنامه به صورت محتوایی در تحقیقات مختلف مورد تأیید قرار گرفته است و برای ارزیابی پایایی تحقیق از آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آلفای کرونباخ در این پژوهش ۰/۹۲ محاسبه گردید.

**پرسشنامه فرهنگ اخلاقی سازمان:** برای سنجش فرهنگ اخلاقی از پرسشنامه ۹ سؤالی محقق ساخته استفاده به عمل آمده است. نحوه‌ی پاسخگویی به این پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت کاملاً "مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) می‌باشد. روایی این پرسشنامه با نظر خبرگان و برای ارزیابی پایایی تحقیق از آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آلفای کرونباخ در این پژوهش ۰/۹۱ محاسبه گردید.

توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه در جدول شماره (۱) و (۲) آمده است.

جدول (۱). ترکیب نمونه در خصوص وضعیت تأهل

متغیر	گروه	فراوانی	درصد	کل
تاهل	متاهل	۱۴۸	۹۳/۷	۱۵۸
	مجرد	۱۰	۶/۳	

جدول (۲). ترکیب نمونه در خصوص وضعیت تحصیلی

متغیر	گروه	فراوانی	درصد	کل
تحصیلات	کارشناسی	۷۵	۴۷/۴۷	۱۵۸
	کارشناسی ارشد	۴۸	۳۰/۳۸	
	کاردانی	۳۵	۲۲/۱۵	

در جدول شماره (۳)، میانگین، انحراف معیار و ضریب آلفای کرونباخ برای هر متغیر نشان داده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای رهبری اخلاقی، توانمندسازی کارکنان و فرهنگ اخلاقی سازمان، بالاتر از ۰/۷ و این ضریب برای کل پرسشنامه، ۰/۸۹ است که نشان می‌دهد ابزار سنجش، از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول (۳). میانگین، انحراف معیار و ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

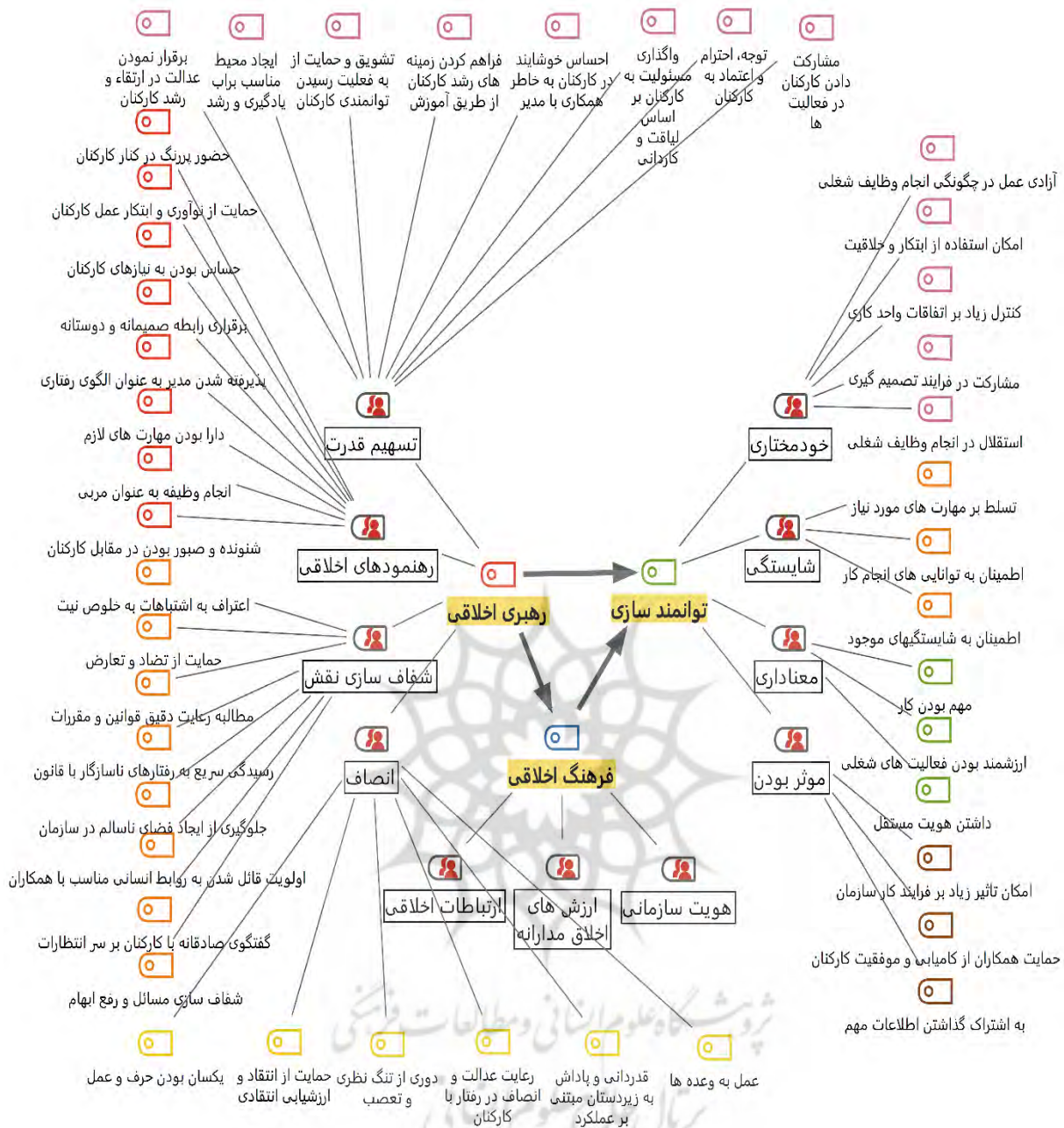
عامل	میانگین	انحراف معیار	ضریب آلفای کرونباخ
رهبری اخلاقی	۳/۹۷	۰/۶۵	۰/۸۹
توانمندسازی کارکنان	۳/۸۳	۰/۴۷	۰/۹۲
فرهنگ اخلاقی سازمان	۴/۱۷	۰/۶۰	۰/۹۱

## یافته‌ها

ابتدا با تحلیل مبانی نظری و مصاحبه‌های انجام شده با نرم افزار تحلیل داده‌های کیفی (Maxqda20)، شاخص‌ها و مولفه‌های متغیر مستقل (رهبری اخلاقی)، وابسته (توانمندسازی کارکنان) و میانجی (فرهنگ اخلاقی سازمان) به شرح زیر شناسایی گردید.

جدول (۴) شاخص‌ها و مولفه‌های متغیرهای تحقیق

بعد	مولفه	شاخص
	موثر بودن	به اشتراک گذاشتن اطلاعات مهم/ حمایت همکاران از کامیابی/ و موفقیت کارکنان/ امکان تاثیر زیاد بر فرایند کار سازمان
توانمند سازی	خودمختاری	آزادی عمل در چگونگی انجام وظایف شغلی/ امکان استفاده از ابتکار و خلاقیت/ مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری/ کنترل زیاد بر اتفاقات واحد کاری/ استقلال در انجام وظایف شغلی
	شایستگی	اطمینان به توانایی‌های انجام کار/ اطمینان به شایستگی‌های موجود/ تسلط بر مهارت‌های مورد نیاز
	معناداری	داشتن هویت مستقل/ ارزشمند بودن فعالیت‌های شغلی/ مهم بودن کار
	رهنمودهای اخلاقی	حضور پررنگ در کنار کارکنان/ شنونده و صبور بودن در مقابل کارکنان/ برقراری رابطه صمیمانه و دوستانه/ حساس بودن به نیازهای کارکنان/ پذیرفته شدن مدیر به عنوان الگوی رفتاری/ حمایت از نوآوری و ابتکار عمل کارکنان/ دارا بودن مهارت‌های لازم/ انجام وظیفه به عنوان مربي
رهبری اخلاقی	شفاف سازی نقش	اعتراف به اشتباهات به خلوص نیت/ حمایت از تضاد و تعارض/ گفتگوی صادقانه با کارکنان بر سر انتظارات/ جلوگیری از ایجاد فضای ناسالم در سازمان/ شفاف سازی مسائل و رفع ابهام/ رسیدگی سریع به رفتارهای ناسازگار با قانون/ مطالبه رعایت دقیق قوانین و مقررات/ اولویت قائل شدن به روابط انسانی مناسب با همکاران
	انصاف	حمایت از انتقاد و ارزشیابی انتقادی/ عمل به وعده‌ها/ رعایت عدالت و انصاف در رفتار با کارکنان/ دوری از تنگ نظری و تعصب/ قدردانی و پاداش به زبردستان مبتنی بر عملکرد/ یکسان بودن حرف و عمل
	تسهیم قدرت	احساس خوشایند در کارکنان به خاطر همکاری با مدیر/ فراهم کردن زمینه‌های رشد کارکنان از طریق آموزش/ تشویق و حمایت از به فعلیت رسیدن توانمندی کارکنان/ ایجاد محیط مناسب برابر یادگیری و رشد/ برقرار نمودن عدالت در ارتقاء و رشد کارکنان/ مشارکت دادن کارکنان در فعالیت‌ها/ توجه، احترام و اعتماد به کارکنان/ واگذاری مسئولیت به کارکنان بر اساس لیاقت و کردانی
	ارتباطات اخلاقی	مشارکت‌پذیری بالا/ همراستایی سیستم ارتباطات رسمی و غیر رسمی/ ارتباطات مبتنی بر احترام
فرهنگ اخلاقی	ارزش‌های اخلاق مدارانه	سیستم پاداش مبتنی بر اخلاق/ رعایت معیارها توسط مدیران عالی/ اصل بودن رفتار اخلاقی
	هویت سازمانی	تعارض‌پذیری/ ریسک‌پذیری/ وضوح اهداف



نمودار (۲) مولفه ها و اخص های متغیرهای مستقل، وابسته و میانجی

قبل از آزمون فرضیه‌ها، ابتدا نرمال بودن توزیع داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف اسمیرنوف -سنجیده شد. نتایج این آزمون نشان داد که داده‌های جمع‌آوری شده، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، از توزیع نرمال برخوردارند.

جدول شماره (۴). بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	مقدار آلفا	آماره آزمون	سطح معناداری
رهبری اخلاقی	۰/۰۵	۰/۱۷۷	۰/۲۷۹
توانمندسازی کارکنان	۰/۰۵	۰/۵۷	۰/۲۰۰
فرهنگ اخلاقی سازمان	۰/۰۵	۰/۱۶۰	۰/۱۱۴

در جدول ۴، نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی نشان می‌دهد که همه‌ی فرضیه‌ها تأیید شده است و معناداری رابطه‌ی مثبت بین متغیرهای مستقل و وابسته رد نمی‌شود.

جدول شماره (۵). بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	متغیر واسطه	Sig	همبستگی	نتیجه
اول	رهبری اخلاقی	توانمندسازی کارکنان		۰/۰۰۰	۰/۸۵	تأیید
دوم	رهبری اخلاقی	فرهنگ اخلاقی سازمان		۰/۰۰۰	۰/۵۳	تأیید
سوم	توانمندسازی	فرهنگ اخلاقی سازمان		۰/۰۰۰	۰/۷۴	تأیید
چهارم	رهبری اخلاقی	توانمندسازی کارکنان	فرهنگ اخلاقی	۰/۰۰۰	۰/۷۴*۰/۵۳ (۰/۴۰)	تأیید

برای بررسی نقش میانجی فرهنگ اخلاقی سازمان، باید سه شرط برقرار باشد؛ نخست آنکه متغیر مستقل باید بر متغیر میانجی تأثیر بگذارد؛ دوم آنکه متغیر مستقل باید بر متغیر وابسته مؤثر باشد و سوم اینکه متغیر میانجی باید بر متغیر وابسته مؤثر باشد. بررسی نتایج و داده‌های جدول شماره (۵) نشان می‌دهد هر سه شرط بارون و کنی برقرار است. یعنی از آنجایی که بین رهبری اخلاقی، توانمندسازی کارکنان و فرهنگ اخلاقی سازمان رابطه‌ای معنادار وجود دارد؛ می‌توان گفت: رهبری اخلاقی به‌طور غیرمستقیم از طریق فرهنگ اخلاقی سازمان بر توانمندسازی کارکنان ارتباطی معنادار وجود دارد.

## بحث و نتیجه گیری

جامعه امروز، جامعه‌ای سازمانی است و بخش عمده زندگی افراد در سازمان‌های مختلف یا در ارتباط با آن‌ها سپری می‌شود. در این صورت مطالعه سازمان‌ها علاوه بر اجتماعی آن، به درک ما از مسائل اجتماعی هم کمک می‌کند. در جامعه چند وجهی و پیچیده‌ی امروزی، ایجاد سازمان‌ها راه اصلی تحقق خواسته‌ها و نیل به هدف‌هایی است که به‌تنهایی نمی‌توان به آن‌ها رسید. مطالعات مختلف نشان داده است که توانمندسازی یک عامل انگیزشی بوده و منعکس‌کننده‌ی نقش فعال کارکنان در سازمان می‌باشد. از سوی دیگر، اعتقاد کلی بر این است که رهبران، نقش مهمی در شکل‌گیری ادراک‌های کارکنان از محیط کاری خود ایفا می‌کنند. محققان زیادی اهمیت رهبری و آثار آن بر توانمندسازی کارکنان را مطرح کرده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که کمتر پژوهشی به بررسی رابطه رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان با توجه نقش مداخله‌گر فرهنگ اخلاقی سازمانی پرداخته‌اند.

بر این اساس، تحقیق حاضر به بررسی نقش فرهنگ اخلاقی سازمانی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان پرداخت. همان‌گونه که در بخش یافته‌های تحقیق بیان گردید، تمامی فرضیه‌های تحقیق مورد آزمون قرار گرفته و تأیید شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد که رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان دارای بالاترین میزان همبستگی بوده یافته‌های تحقیق با نتایج سایر مطالعات انجام‌شده توسط محققین سازگاری دارد.

وجود رابطه معنادار بین توانمندسازی کارکنان با فرهنگ اخلاقی در تحقیق حاضر نیز موید همراستایی یافته‌های تحقیق با نتایج تحقیقات پیشین است. برخی از پژوهشگران معتقدند که فرهنگ سازمانی، از جمله مواردی است که رهبران سازمان‌ها باید مورد توجه قرار دهند. فروپاشی آرتور اندرسون، فرصتی برای پرورش فرهنگ اخلاقی به‌وسیله رهبران است. فرهنگ سازمانی به‌مثابه مبدأ سرچشمه فرایندهای سازمانی از قبیل ساختار، سلسله مراتب، نحوه‌ی روابط انسانی، شیوه‌ی مدیریت و عملکرد سازمان، نگرش‌ها و طرز تلقی اعضای سازمان است. فرهنگ سازمانی می‌تواند به تحکیم تعهد سازمانی، ارتقای اخلاقیات، عملکرد کارتر و عموماً بهره‌وری بالاتر منجر شود و به‌عنوان حقیقتی از زندگی سازمانی پذیرفته شود. بر این اساس، رهبران اخلاق مدار نه‌تنها به منافع خود توجه نمی‌نمایند، بلکه از نتایج تصمیم روی تمامی افراد آگاهی می‌یابند. در حقیقت، رهبران اخلاق مدار ویژگی‌های خاصی همانند



رفتار منصفانه، صداقت، همراهی با پیروان که دارد، بر گرایش و رفتارهای کارکنان تأثیر مثبتی دارد و می‌تواند زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم نماید. در تحقیق حاضر نیز رابطه معنادار بین توانمندسازی کارکنان با فرهنگ اخلاقی تایید شده است. همچنین می‌توان فرهنگ اخلاقی سازمان را به‌عنوان متغیر میانجی قابل قبولی برای رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان محسوب کرد. مدیران می‌توانند با استفاده از فرهنگ اخلاقی که بر سازمان نهادینه شده است و با استفاده از فرهنگ سازمانی اخلاقی، حس عاطفی در خصوص مشارکت و تعهد به ارزش‌ها و کدهای اخلاقی را فراهم می‌نمایند. فرهنگ سازمانی را می‌توان مدیریت، کنترل و به‌صورت خودخواسته تغییر داد. در یک فرهنگ سازمانی که اخلاق مدار است، رفتارهای درست و غلط برای کارکنان سازمان تشریح می‌گردد و ارزش‌هایی همچون عدالت، احترام، ارتباطات باز و شفاف در آن اهمیت پیدا می‌کند. استارت معتقد است که سازمان‌های آموزشی در ایجاد محیط اخلاقی، مسئول هستند. در سازمان‌های آموزشی، فعالیت‌های روزانه علاوه بر اهداف و محتوای آموزشی، رفتارهای تعاملی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. سازمان‌های نهادی باید زمینه‌ای را فراهم کنند که امور اخلاقی نهادینه شده و به‌باور تبدیل شود. به همین دلیل ارزش‌های اخلاقی باید در چشم‌اندازهای درونی سازمان در نظر گرفته شود. برای قرار دادن محوریت اخلاق در سازمان‌های آموزشی، مهم است که اقدامات و ارزش‌های کار در سازمان‌های آموزشی حفظ و زنده نگه داشته شود. از طرف دیگر، توانمندسازی پدیده‌ای نیست که در خلأ صورت گیرد، بلکه به یک بستر مناسب نیاز دارد. این بستر مناسب، فرهنگی است که کارکنان را به لحاظ روانی آمادگی لازم برای پذیرش مسئولیت می‌کند، در آن‌ها ذوق یادگیری به وجود می‌آورد و باعث ایجاد میان اعضا می‌گردد. فرهنگ سازمانی رابطه‌ای مستقیم با توانمندسازی کارکنان دارد.

### پیشنهاد

هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی نقش فرهنگ اخلاقی سازمانی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان بوده است. همانگونه که انتظار می‌رفت، همه‌ی فرضیه‌های این تحقیق تأیید شده است و معناداری رابطه‌ی مثبت بین متغیرهای مستقل و وابسته رد نگردید. بر این اساس، از آنجایی که بین رهبری اخلاقی، توانمندسازی کارکنان و فرهنگ اخلاقی سازمان رابطه‌ای معنادار وجود دارد؛ می‌توان گفت: رهبری اخلاقی به‌طور غیرمستقیم از طریق فرهنگ اخلاقی سازمان بر توانمندسازی کارکنان تأثیر می‌گذارد. از این رو، مدیران و مسئولان سازمان باید در جهت تقویت فرهنگ اخلاقی سازمان و ایجاد بستر مناسب برای توانمندسازی کارکنان تلاش نمایند. بهبود روحیه‌ی کارکنان، افزایش حمایت مدیریت، تشویق به خلاقیت، نوآوری و مشارکت کارکنان در سازمان در پرتو اخلاقیات مناسب، موجب ایجاد و تقویت حس مسئولیت‌پذیری در آنان نسبت به ارزش‌ها و اهداف شده و به‌طور کلی تعهد آنان را نسبت به سازمان بالا می‌برد.

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

مدیران بایستی رهنمودهای اخلاقی را سرلوحه کار خود قرار دهند و حضور پررنگ در کنار کارکنان داشته باشند، شنونده خوبی باشند و با صبوری و آرامش با کارکنان برخورد نمایند. روابط مدیران با کارکنان صمیمانه و دوستانه باشد و به نیازهای کارکنان حساس بوده و اهمیت قائل گردند و از نوآوری و ابتکار عمل کارکنان حمایت نمایند تا به عنوان یک مدیر اخلاق محور پذیرفته شده و به عنوان الگوی رفتاری برای کارکنان باشند.

مدیران برای شفاف سازی، با کارکنان بر سر انتظارات صادقانه برخورد نمایند، از تضاد و تعارض حمایت نمایند، در صورت اشتباه کردن، اشتباهات خود را با خلوص نیت بپذیرند. از ایجاد فضای ناسالم در سازمان جلوگیری نمایند و به رفتارهای ناسازگار با قانون سریعاً رسیدگی نمایند.

مدیران در راستای رعایت انصاف، از انتقاد و ارزشیابی انتقادی حمایت نمایند، به وعده‌ها عمل نموده و در رفتار با کارکنان رعایت عدالت و انصاف را مد نظر قرار دهند. از تنگ نظری و تعصب دوری نمایند و حرف و عمل آنها با انصاف باشد و قدردانی و پاداش به زیردستان مبتنی بر عملکرد آنان انجام پذیرد.

مدیران با تسهیم قدرت در سازمان و ایجاد محیط مناسب برای یادگیری و رشد، زمینه‌های رشد کارکنان را مهیا نمایند و با تشویق و حمایت از به فعلیت رسیدن توانمندی کارکنان، احساس خوشایندی در آنان به وجود آورده و عدالت را در ارتقاء و رشد کارکنان رعایت نمایند و با مشارکت دادن کارکنان در فعالیت‌ها، توجه، احترام و اعتماد کردن به آنان و همچنین واگذاری مسئولیت به کارکنان بر اساس لیاقت و کاردانی، چرخه تسهیم قدرت را تکمیل نمایند.

## منابع

- ابوذر اسمعیلی آهندانی، زهره شکیبایی، هایدۀ عاشوری، (۱۴۰۲). طراحی و تبیین مدل توانمندسازی ساختاری منابع انسانی با رویکرد نظریه داده بنیاد، مجله سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۷(۳)، ۱۲۱-۱۳۶.
- امیر فاضل، امین رضا کمالیان، سید علیقلی روشن، (۱۳۹۵). رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی دانشجویان، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۱(۳)، ۵۹-۶۸.
- بابک رستمی، (۱۳۹۸). تدوین الگوی رهبری اخلاقی بر اساس مطالعه نظریه های فرانوگرایی مدیریت، نشریه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۳)، ۱۲۳-۱۴۶.
- جواد طباحی ممقانی، محمدعلی هرمزی زاده، مجید کریمی، (۱۳۹۷). مقایسه نقش سبک های رهبری تحول آفرین و خدمتگزار در توانمندسازی کارکنان سازمان صدا و سیما مرکز مازندران، فصلنامه رسانه های دیداری و شنیداری، ۱۲(۲۸)، ۲۵۵-۲۲۹.
- حامد آراد، سید محمد مشعشعی، عاطفه صادقی، (۱۴۰۱). نقش فرهنگ اخلاقی و هویت حرفه ای بر تقویت بی طرفی حسابداران رسمی در ایران، فصلنامه دانش حسابرسی، ۲۲(۲)، ۲۹۹-۳۳۶.
- حسینعلی خدیر، امیر غفوریان شاگردی، علی مهدوی پور، (۱۳۹۸). رابطه فرهنگ اخلاقی در موسسات حسابرسی با بی طرفی و استقلال، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۴(۴)، ۹۶-۱۰۳.
- حمیدرضا حسنلو، زهرا ولایی ملکی، (۱۳۹۵). رابطه بین رهبری اخلاقی با توانمندسازی کارکنان آتش نشانی و خدمات ایمنی شهر تهران، مجله مدیریت مخاطرات محیطی، ۳(۳)، ۲۸۵-۲۹۶.
- زاهد احمدزاده، احمد یعقوب نژاد، (۱۴۰۱). تأثیر درک حسابرسان از فرهنگ اخلاقی حاکم در موسسات بر ارزش های حرفه ای در موسسات حسابرسی، نشریه پژوهش های حسابداری مالی و حسابرسی، ۱۴(۵۵)، ۲۳-۴۰.
- زاهد عادل بابلان، فردین فروغی، (۱۴۰۰). نقش واسطه ای کار تیمی در رابطه ی فرهنگ اخلاقی و آوای سازمانی معلمان ناحیه یک استان اردبیل، نشریه مطالعات رهبری فرهنگی، ۳(۱)، ۲۰-۳۵.
- سمیرا تاجدار، شیمای صفر محمدلو، (۱۳۹۸). بررسی رابطه رهبری اخلاقی و توانمندسازی روانشناختی با توجه به نقش تعدیلگری رفتار شهروندی سازمانی و، نشریه دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی، ۲(۱۷)، ۶۱-۷۶.
- سمیه یزدی، امید پورحیدری، احمد خدای پور، (۱۴۰۱). تأثیر نقش تعدیلی درک حسابرس از فرهنگ اخلاقی سازمان بر رابطه حرفه گرایی و قضاوت اخلاقی حسابرس، مجله پیشرفت های حسابداری، ۱۴(۲)، ۳۵۳-۳۸۶.
- سید رضا پورغفاری، علیرضا منظری توکلی، سنجر سلاجقه، مهدی دهقانی سلطانی، (۱۴۰۱). طراحی و تبیین الگوی آوای کارکنان با تاکید بر فرهنگ سازمانی و با میانجیگری توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه: ستاد مرکزی بانک کشاورزی و شعب آن بانک در تهران بزرگ)، نشریه حقوق اداری، ۱۰(۳۲)، ۵۹-۹۱.
- سیروس قنبری، حسین معجونی، (۱۴۰۰). تأثیر رهبری اخلاقی در اثربخشی سازمانی مدارس با نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی و خلاقیت معلمان، فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۵(۵۳)، ۱۶۳-۱۷۸.
- طاهر فعال گلشنی، محمد عطایی، (۱۴۰۰). طراحی مدل سبک های رهبری اخلاقی، فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵(۸۳)، ۱۱۸۵-۱۲۰۴.
- علی فرهادی، داوود فریدپور، امیر صادقی، (۱۳۹۶). الگوی توانمندسازی اساتید و مربیان مراکز آموزشی نظامی و انتظامی مبتنی بر مبانی اسلامی، فصلنامه آموزش در علوم انتظامی، ۵(۳)، ۱-۲۰.
- علی کریمی، (۱۳۹۸). تحلیل ارتباط بین کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی با فرهنگ اخلاقی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۴(۳)، ۹۱-۹۸.
- علی کریمی، فاتح فرازبانی، (۱۴۰۰). تحلیل ارتباط بین فرهنگ اخلاقی و اخلاق سازمانی با درگیری شغلی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۵(۴)، ۱۵۵-۱۶۲.



- علی نصر اصفهانی، احمد غضنفری، سیامک عامری نسب، (۱۳۹۲). رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۵(۱)، ۱۰۷-۱۲۸.
- عنایت الله نجیب زاده، حمیدرضا بوستانی، حامد درخشیده، (۱۳۹۵). تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان با توجه به نقش میانجی عدالت ادراک شده کارکنان (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه اصفهان)، نشریه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت، ۷(۱)، ۲۷-۴۲.
- غلامرضا کاشانی، محمدرضا حاجی انزهایی، (۱۳۹۸). بررسی رابطه مولفه های سبک رهبری اخلاقی ادراک شده توسط کارکنان با مولفه های توانمند سازی روانشناختی، نشریه توانمندسازی سرمایه انسانی، ۲(۱)، ۱۱-۲۱.
- فردین فروغی سوها، (۱۴۰۰). پیش بینی آوای سازمانی معلمان بر اساس رهبری اخلاقی با میانجی گری فرهنگ اخلاقی، نشریه رهبری آموزشی کاربردی، ۱(۴)، ۸۱-۹۲.
- فردین فروغی سوها، رضا حسین پور، (۱۴۰۰). پیش بینی فضیلت سازمانی بر اساس رهبری اخلاقی با میانجی فرهنگ اخلاقی، نشریه رهبری آموزشی کاربردی، ۲(۳)، ۷۳-۸۲.
- فردین فروغی سوها، فرح روز زند عموقین، آذر تقوی، (۱۴۰۱). مدل سازی تأثیر فرهنگ اخلاقی و جوسازمانی بر دل بستگی شغلی با میانجی تعهد سازمانی، نشریه پژوهش های روان شناختی در مدیریت، ۸(۱)، ۷۱-۱۰۰.
- فقیه، فاطمه، و حسنی، محمد. (۱۳۹۸). تحلیل رابطه فرهنگ اخلاق مدار با تمایل به رفتار اخلاقی، رفتار شهروندی سازمانی و تناسب فرد سازمان. ارگونومی، ۷(۲)، ۵۴-۶۱. <https://sid.ir/paper/103313/fa> SID.
- مجتبی عدیلی، احمد خدای پور، امید پورحیدری، (۱۳۹۹). بررسی تأثیر فرهنگ اخلاقی موسسه حسابرسی و تیپ های شخصیتی حسابرسان بر عینیت حسابرسان، فصلنامه تحقیقات حسابداری و حسابرسی، ۱۲(۴۶)، ۵-۲۰.
- محمدرضا اردلان، حسین معجونی، محمود تعجبی، جمال عبدالملکی، (۱۴۰۱). بررسی نقش میانجی تحقق قرارداد روان شناختی در رابطه بین رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد خلاقانه، نشریه اندیشه های نوین تربیتی، ۱۱(۱)، ۸۵-۱۰۵.
- محمدسعید کیانی، شهاب بهرامی، (۱۴۰۲). تبیین الگوی تأثیر رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مطالعه موردی کارکنان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور)، نشریه مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش، ۱۲(۱)، ۲۳-۳۳.
- مریم زندکریمی، (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و تسهیم دانش با نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی معلمان، فصلنامه روان شناسی مدرسه، ۸(۱)، ۸۷-۱۰۷.
- مریم عمویی، نقی فاضلی، خسرو فغانی ماکرانی، (۱۴۰۱). تعمیم پارادایم استرس در مقوله کیفیت حسابرسی با الحاق متغیرهای فرهنگ اخلاقی و فشار بودجه زمانی، فصلنامه دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، ۱۲(۴۵)، ۱۶۵-۱۸۲.
- معصومه جعفری، فاطمه حمیدی فر، بهارک شیرزادکبریا، (۱۴۰۱). رابطه بین رهبری اخلاقی با عملکرد و خودکارآمدی شغلی معلمان (مورد مطالعه: معلمان دوره اول متوسطه منطقه ۹ آموزش و پرورش شهر تهران)، فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی، ۱۷(۲)، ۱۷-۲۹.
- دیپهیم پور، مهدی، (۱۳۹۹). تأثیر رهبری اخلاقی، حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان شناختی بر موفقیت شغلی کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره))، نشریه مدیریت علوم دریایی، ۱(۱)، ۵۵-۷۶.
- میکائیل احدپور، محمدرضا بهرنگی، (۱۴۰۰). مدل سازی تأثیر رهبری اخلاقی بر توانمند سازی معلمان با میانجی گری اشتیاق شغلی، نشریه رهبری آموزشی کاربردی، ۱(۳)، ۳۳-۵۰.
- نسیم شنوایی اصل، محمد حامی، وحید شجاعی، (۱۴۰۲). مدلسازی اثر رهبری اخلاقی بر رابطه بین ویژگی های نظم آشوبی و توانمند سازی کارکنان وزارت ورزش و جوانان، مجله رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۱۰(۳۸)، ۶۷-۸۶.

- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*. 17, 595–616.30.
- Nasr Esehani A, Ghazanfari A, Ameri Nasab S.(2013). The Relation between Ethical Leadership and Empowerment of the Employees. *Journal of Research in Human Resources Management*; 5: 107-128. (In Persian).
- Coelan, J. (5555). "Etii cs as Imeeratiee." *Acconntin oo rizoss*, 1 (1), ... 55-43.
- Sajedi F, Omidvari A.(2006). Factors Affecting employee Empowerment with Questionnaires Designed to Prioritize the Factors. *Proceedings of the Seventh International Conference of Quality Managers, Tehran*. (In Persian).
- Poorkiani M, Pirmoradi N.(2008), The Impact of Leadership Strategies on Employee Empowerment, *Journal of Management*; 139-140: 21-26.(In Persian).
- 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, 117–134.
- Giang Hoang, Mingjun Yang, Tuan Trong Luu,(2023) Ethical leadership in tourism and hospitality management: A systematic literature review and research agenda,*International Journal of Hospitality Management*, Volume 14,https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103563.
- Hussam Al Halbusi, Pablo Ruiz-Palomino, Kent A. Williams,(2023)Ethical leadership, sbbordidi"ates' moral ieentity an self-control: Two- and three-way interaction effect on sbbordinales' etii cal behaii or.*Jorrnal of Busieess Reearch*,Volume 165,2023, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114044.
- Jatinder Kumar Jha, Manjari Singh,(2019) Exploring the mechanisms of influence of ethical leadership on employment relations,*IIMB Management Review*,Volume 31, Issue 4,
- Mingjun Yang, Tuan Trong Luu, Giang Hoang,(2023) Can ethical climate and ethical self-efficacy channel ethical leadership into service performance? A multilevel investigation,*International Journal of Hospitality Management*,Volume 114,https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103548.
- Sophia Su, Kevin Baird, Thanh Phan,(2023)The association between ethical leadership and environmental activity management: The mediating role of employee environmental empowerment,*Advances in Accounting*,2023,100682,ISSN 0882-110,https://doi.org/10.1016/j.adiac.2023.100682.