



## شناسایی و اولویت‌بندی مهم‌ترین شاخص‌های رفتاری رهبران اخلاقی

دکتر محمدحسین مشرف‌جوادی<sup>۱</sup>، دکتر سید اکبر نیلی‌پور طباطبایی<sup>۲</sup>، دکتر محمد تقی شفیعی<sup>۳\*</sup>

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

۲. پژوهشکده مدیریت، پژوهشگاه شاخص پژوه، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۸/۱/۱۷، تاریخ پذیرش: ۹۸/۳/۱۸)

### چکیده

**زمینه:** نبود رهبران اخلاقی و تشدید رفتارهای غیراخلاقی از جدی‌ترین چالش‌هایی است که سازمان‌ها با آن روبرو هستند و لذا بررسی نقش رهبری در شکل‌گیری رفتارهای اخلاقی برجسته شده است. بنابراین هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی مهم‌ترین شاخص‌های رفتاری رهبران اخلاقی است که بتواند راهنمای پیاده‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان باشد.

**روش:** این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری اول، خبرگان دانشگاهی و سازمانی با حجم نمونه ۱۵ نفر برای انجام مصاحبه (انتخاب با روش نمونه‌گیری هدف‌مند تا مرحله اشباع نظری) و ۳۷ نفر برای توزیع پرسش‌نامه (انتخاب با روش گلوله برفی) بود. جامعه آماری دوم، مدیران پایه، میانی و ارشد سازمان‌های دولتی استان اصفهان به تعداد ۲۰۰۰ نفر با حجم نمونه ۳۲۲ نفر (با استفاده از فرمول کوکران) که به شیوه تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. داده‌ها توسط مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و بررسی متون و پرسش‌نامه گردآوری و برای تجزیه تحلیل آنها از آزمون رتبه‌بندی فریدمن، تحلیل همبستگی و تحلیل عاملی استفاده شد.

**یافته‌ها:** ۱۰۱ شاخص به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های رفتاری رهبران اخلاقی که در ۱۸ ویژگی کلیدی برای این رهبران دسته‌بندی شده‌اند، شناسایی و اولویت‌بندی شدند. نتایج در جامعه آماری مدیران سازمان‌های دولتی استان اصفهان مورد ارزیابی قرار گرفته و تایید شد. براساس آزمون رتبه‌بندی فریدمن، ویژگی‌های انصاف و عدالت، صداقت و درست‌کاری، احترام، نوع‌دوستی، خدمت‌گذاری، ایفای نقش الگوی رفتارهای اخلاقی، خوش‌بینی و خیراندیشی، ثبات رفتاری و توصیه‌ها و رهنمودهای اخلاقی به‌ترتیب بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده‌اند.

**نتیجه‌گیری:** در نتیجه این پژوهش، مهم‌ترین شاخص‌های رفتاری رهبران اخلاقی شناسایی شد که در ویژگی‌های کلیدی دسته‌بندی و اولویت‌بندی شده‌اند. این شاخص‌ها، راهنمای عملی پیاده‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان بوده و به‌طور شفاف چهارچوب الگوی رفتاری رهبران را تعیین می‌کند.

**کلیدواژه‌گان:** اخلاق، رهبری، رهبری اخلاقی، شاخص‌های رفتاری، ویژگی‌های رفتاری

### سر آغاز

بررسی نقش رهبری در شکل‌گیری رفتارهای اخلاقی را افزایش داده است (۱). رهبران و مدیران، به‌طور جدی فراوانی و شدت رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. لذا نقش رهبران پای‌بند به اصول اخلاقی حائز اهمیت است. از جدی‌ترین مسائلی که سازمان‌ها در حال روبرو شدن با آن هستند، فقر رفتارهای اخلاقی و نبود رهبران اخلاقی است (۲).

رسوایی‌های مکرر رهبران بخش‌های عمومی و شرکت‌ها، علاقه به مطالعه در زمینه رهبری اخلاقی را به‌طور فزاینده‌ای افزایش داده است. در اوایل قرن بیست و یکم، رواج کلاهبرداری‌های مالی و مشاهده رسوایی‌های اخلاقی<sup>۱</sup> در سازمان‌ها، پیامدهای نامطلوبی در پی داشت و سبب بدگمانی به سازمان‌ها شد. مشاهده رفتارهای غیراخلاقی در محیط‌های کسب و کار و درگیری سازمان‌ها با این موضوع، اهمیت

نویسنده مسئول: نشانی الکترونیکی: shafiee@cra.ir

از یک‌طرف افزایش هشداردهنده در رفتارهای انحرافی کارکنان بوجود آمده و از طرفی رهبران سازمان‌ها، باید در مقابل اعمال غیراخلاقی خود و رفتارهای غیراخلاقی کارکنان پاسخ‌گو باشند؛ چرا که نقش مهمی در این زمینه ایفا می‌کنند (۳).

رهبری<sup>۲</sup> و اخلاق<sup>۳</sup> به‌عنوان دو مفهوم جدا از یک‌دیگر دارای سابقه و ادبیات موضوع گسترده‌ای هستند (۴). اخلاق اگر چه مفهومی دیرپا است، در حیطه سازمان و کسب و کار، دانشی نو است. از اواسط قرن بیستم، به‌تدریج دانش اخلاق حرفه‌ای، سازمانی و کسب و کار در سازمان‌ها ریشه دواند و سازمان‌ها شروع به حرکتی سازمان‌یافته برای ترویج، توسعه و مدیریت اخلاقی کردند (۵). از اوایل دهه نود، بحث اخلاق و اخلاق حرفه‌ای از حوزه نظر به حیطه عمل آمد و وارد فضای کسب و کار شد و سازمان‌ها با انگیزه‌های متفاوت به آن اقبال نمودند (۶). اخلاق شامل اصول و هنجارهایی است در مورد نحوه عمل افراد. به عبارت دیگر اخلاق، مجموعه‌ای از استانداردها است که رفتار افراد یا اعضا را شکل می‌دهد (۷). در عصر حاضر که مدیران با تنوع ارزشی و فرهنگی در محیط کار مواجه هستند، مدیریت اخلاقی، جایگاه و اهمیت والایی دارد (۸).

رهبری از ضرورت‌های اصلی انجام فعالیت‌های بسیاری از سازمان‌های امروزی است؛ به ویژه آن که بحران‌های اخلاقی اخیر در زمینه‌ی کسب و کار، نقش رهبری در شکل‌گیری رفتارهای اخلاقی را برجسته کرده است (۹). امروزه، رهبری برای مواجه با چالش‌های ناشی از تغییر و نیازهای جدید، نیازمند انواع مهارت‌ها و شیوه‌های انعطاف‌پذیر است (۱۰). طیف متنوعی از سبک‌های رهبری وجود دارد که برخی از آن‌ها از لحاظ ماهیت و تاکیدات، جدیدتر هستند (۱۱). از جمله این سبک‌ها که دهه‌ی آخر قرن بیستم به‌طور جدی وارد ادبیات رهبری و مدیریت شد، رهبری اخلاقی<sup>۴</sup> است که به‌عنوان یک نظریه مستقل، اولین بار در دهه‌ی اول قرن بیستم گسترش یافت (۱۲ و ۱۳). پژوهش‌گران معتقدند نظریه‌های تبادل اجتماعی<sup>۵</sup> و یادگیری اجتماعی<sup>۶</sup> می‌توانند مبنایی برای توضیح رابطه رهبری اخلاقی با رفتار زیردستان باشند (۱۴). براساس نظریه یادگیری اجتماعی، برای این‌که رهبر به‌عنوان رهبر اخلاقی دیده شود، باید الگوی جذاب و معتبری باشد. رهبران اخلاقی به‌وسیله‌ی برقراری ارتباطات متعدد با کارکنان در مورد اخلاق و برجسته‌سازی پیام‌های اخلاقی، توجه خود را بر اخلاق متمرکز می‌کنند. آن‌ها مجموعه‌ای از استانداردهای اخلاقی مترقی و روشن را برای دیگران تعیین و خود نیز از آن‌ها پیروی می‌کنند. هم‌چنین از پاداش و تنبیه برای تقویت رفتارهای اخلاقی و کاهش رفتارهای اخلاقی کارکنان استفاده می‌کنند (۱).

رهبری اخلاقی، نمایش رفتارهای مناسب به‌صورت هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط بین فردی و ترویج این‌گونه رفتارها در میان پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری است (۱۵) و بر مبنای تئوری یادگیری اجتماعی، نشان‌دادن رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات فردی، روابط بین فردی و ترویج چنین رفتارهایی در بین پیروان از طریق ارتباطات دو طرفه، تقویت و تصمیم‌گیری است (۱۲).

نظریه رهبری اخلاقی دارای اشتراکاتی با نظریه‌های رهبری تحول‌گرا<sup>۷</sup> کاربزماتیکیک، موثق<sup>۸</sup> و معنوی<sup>۹</sup> است (۱۶ و ۱۷). سبک‌های رهبری تحول‌گرا، معنوی و خدمت‌گزار<sup>۱۰</sup> را می‌توان نزدیک‌ترین سبک‌ها به رهبری اخلاقی دانست. علی‌رغم هم‌پوشانی‌ها، رهبری اخلاقی دارای واگرایی‌هایی نیز با این سه نوع رهبری می‌باشد (۱۸). برخی نظریه‌پردازان، رهبری اخلاقی را از دیدگاه یادگیری اجتماعی، رهبری مبتنی بر قواعد و ارزش‌های هنجاری که از طریق اعمال، اقدامات، تصمیم‌گیری‌ها و تشویق رفتارهای اخلاقی و تنبیه رفتارهای غیراخلاقی در فضای سازمانی نمود می‌یابد، تعریف نموده‌اند (۱۲). برخی دیگر بیش‌تر به ویژگی‌های بارز فردی رهبر اخلاقی پرداخته‌اند.

اهمیت انجام پژوهش حاضر این است که عملکرد سازمان‌ها تحت تأثیر مستقیم جنبه‌های اخلاق حرفه‌ای قرار دارد و رهبری اخلاقی عامل مهمی در موفقیت سازمان محسوب می‌شود. در تلاش برای کاهش رفتارهای غیراخلاقی در سازمان‌ها، پژوهش در مورد رهبری اخلاقی به‌منظور درک نقش رهبری در رفتارهای غیراخلاقی، ارزشمند شده است (۱۹ و ۲۰). پژوهش‌های بسیاری، تأثیر مثبت رهبری اخلاقی بر مولفه‌های مختلف سازمانی از جمله بهره‌وری کارکنان و سازمان (۲۱ تا ۲۷)، خلاقیت (۲۸)، یادگیری سازمانی و توانمندسازی (۲۹ و ۳۰)، رفتارهای اخلاقی کارکنان (۳۱ و ۳۲)، رضایت شغلی (۳۳)، تعهد سازمانی (۳۴ تا ۳۷)، کاهش ترک سازمان (۳۸)، جو و فضای سازمان (۳۹ و ۴۰)، رفتار شهروندی سازمانی (۴۱ تا ۴۳)، حکمرانی خوب (۴۴) و سرمایه اجتماعی سازمان (۴۵) را تایید کرده‌اند. سازمان‌هایی که رفتارهای غیر اخلاقی در آنها متداول شده، جهت‌گیری‌های استراتژیک خود را بازنگری و رهبری اخلاقی را بهترین روش برای سوددهی خود عنوان کرده‌اند (۴۶). رهبری اخلاقی، هم‌بستگی مثبت و تأثیر مستقیم بر نگرش، رفتار و رفتار شهروندی کارکنان دارد (۱۷). رهبری اخلاقی، رابطه مثبت معناداری با تصمیم‌گیری اخلاقی کارکنان، رفتارهای مثبت اجتماعی کارکنان و با نگرش کارکنان (رضایت‌مندی، انگیزش و تعهد سازمانی) داشته و رابطه منفی معناداری با رفتارهای سوء و زیان‌بخش کارکنان دارد (۱). رهبران اخلاق‌مدار، به‌عنوان عامل ترویج فضایل اخلاقی در ایجاد و توسعه فضای اخلاقی سازمان موثرند (۴۷). وجود فضای اخلاقی در سازمان، نتایج مثبت بسیاری از جمله نتایج نگرشی و رفتاری به‌دنبال دارد. پژوهش‌ها، رابطه بین فضای اخلاقی سازمان و متغیرهای نگرشی و عاطفی (مثل رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تمایل به ترک خدمت، اعتماد کارکنان) را تایید کرده‌اند. در زمینه نتایج رفتاری نیز تأثیر آن بر کاهش رفتارهای غیر اخلاقی کارکنان تایید شده است (۴۸). رهبری اخلاقی، عملکرد کارکنان را به مقدار زیادی تحت تأثیر قرار می‌دهد (۴۹) و نقش اساسی در بهبود عملکرد و رفتار سازمانی کارکنان دارد (۱۷). از پیامدهای رهبری اخلاقی که موجب بهره‌وری بیش‌تر سازمان‌ها می‌شود، رفتار شهروندی سازمانی است. رهبری اخلاقی با تأثیر بر نگرش‌های مثبت کارکنان هم‌چون تعهد سازمانی و خشنودی شغلی، باعث افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان می‌شود (۵۰). با وجود این پژوهش‌ها، رهبری اخلاقی هم‌چنان حوزه‌ای



و با به‌کارگیری رویکرد ویرایش کردن، سرند کردن و پالایش، تحلیل شدند. در این سبک، پژوهش‌گر مانند ویرایش‌گری که در پی بخش‌های معنی‌دار است، با کم و زیاد کردن کلمات یا جملات و حذف کلمات غیر ضروری، وارد متن می‌شود (۵۴). در مرحله سوم، با توزیع پرسش‌نامه بین ۳۷ نفر از خبرگان، گروه‌بندی شاخص‌های رفتاری در ویژگی‌ها و رابطه‌ی آنها بررسی و اولویت آنها با آزمون رتبه‌بندی فریدمن تعیین شد. قسمت اول پرسش‌نامه محقق ساخته شامل ۱۸ گویه مربوط به ویژگی‌ها و قسمت دوم شامل ۱۰۵ گویه مربوط به شاخص‌های رفتاری بود. برای نمره‌دهی از طیف لیکرت پنج سطحی خیلی کم تا خیلی زیاد (نمره‌ی ۱ تا ۵) استفاده شد. اعتبار (روایی) پرسش‌نامه از دو بعد اعتبار محتوا و اعتبار سازه بررسی شد. اعتبار محتوا از هر دو روش قضاوت توسط پژوهش‌گر و یک پانل انجام شد. سازه‌های پژوهش، معیارهای سنجش هر سازه و مقیاس‌های آن به‌طور دقیق تعریف و با نظر برخی صاحب‌نظران تأیید شد. قابلیت اعتماد (پایایی) پرسش‌نامه با محاسبه ضرایب آلفای کرونباخ، بررسی شد. ضرایب آلفای کرونباخ پرسش‌نامه با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه شد که برای قسمت اول، برابر ۰/۸۶ به‌دست آمد. برای قسمت دوم، مقدار آلفای کرونباخ هر یک از ویژگی‌ها بیش‌تر از ۰/۷ و برای کل پرسش‌نامه برابر ۰/۸۷ محاسبه شد. بنابراین پایایی پرسش‌نامه تأیید شد.

در مرحله‌ی چهارم، برای ارزیابی اعتبار الگو، پرسش‌نامه محقق ساخته‌ای مشابه قبلی در جامعه آماری مدیران سازمان‌های دولتی استان اصفهان توزیع شد. ضریب آلفای کرونباخ قسمت اول پرسش‌نامه برابر ۰/۸۲ به‌دست آمد. ضریب آلفای کرونباخ قسمت دوم برای تمام ویژگی‌ها، بیش از ۰/۷ و برای کل پرسش‌نامه برابر ۰/۸ به‌دست آمد. بنابراین پایایی پرسش‌نامه تأیید شد. داده‌های گردآوری شده با استفاده از تحلیل همبستگی و تحلیل عاملی اکتشافی و معادلات ساختاری، تجزیه تحلیل شدند.

### یافته‌ها

ابتدا ۱۵۴ شاخص رفتاری شناسایی شد که در ۵۴ ویژگی دسته‌بندی شده بودند. سپس طی مصاحبه با خبرگان، به‌مرور مهم‌ترین ویژگی‌ها و شاخص‌های رفتاری توسعه و بهبود یافتند. مصاحبه‌های اولیه، منجر به اضافه شدن مفاهیم و شاخص‌های جدید و تغییرات زیاد شد اما این سیر، روند نزولی طی کرده و از مصاحبه هشتم به بعد، مفهوم یا شاخص جدیدی شکل نگرفت. به‌نظر نمی‌رسید با ادامه مصاحبه‌ها، تغییر جدی در الگو ایجاد شود. نهایتاً پس از پایان مصاحبه پانزدهم، کفایت نظری پژوهش اعلام و ۱۰۵ شاخص رفتاری (Q1 تا Q105) شناسایی شد که در ۱۸ ویژگی دسته‌بندی شدند که عبارتند از: انصاف و عدالت (Q1)، صداقت و درست‌کاری (Q2)، احترام به کارکنان (Q3)، توصیه‌ها و رهنمودهای اخلاقی (Q4)، نوع‌دوستی (Q5)، خدمت‌گزاری به کارکنان (Q6)، ثبات رفتاری (Q7)، خوش‌بینی و خیراندیشی (Q8)، جمع‌گرایی (Q9)، جامعه‌گرایی (Q10)، شریک کردن کارکنان در قدرت (Q11)، شفاف‌سازی نقش و نظام‌مندی (Q12)، ایفای نقش الگوی رفتارهای اخلاقی (Q13)،

جوان با دامنه‌ی ادبیات محدودی است (۵۱). اگرچه در ادبیات علمی غرب، مفهوم رهبری اخلاقی در قالب حوزه‌های مشترک مورد توجه قرار گرفته، فقر ادبیات موضوع در ادبیات علمی داخلی قابل ملاحظه است (۴). همچنین افت ارزش‌های اخلاقی در سازمان‌ها و این‌که مدیران بدون توجه به اصول اخلاقی، به‌دنبال پیشبرد اهداف سازمانی هستند، موضوع اخلاق را بیش از پیش مطرح می‌کند. بنابراین هدف این پژوهش ارائه یک نظریه جدید برای رهبری اخلاقی نیست؛ بلکه شناسایی و اولویت‌بندی مهم‌ترین شاخص‌های رفتاری و ویژگی‌های کلیدی رهبران اخلاقی متناسب با فرهنگ ایرانی و مبتنی بر نظریه‌های موجود است. با استفاده از نتایج این پژوهش، سازمان‌ها در جریان اصول اخلاقی قرار می‌گیرند که تضمین‌کننده‌ی روابط دوجانبه پایدار بین مدیران و کارکنان است و می‌تواند از مزایای پیاده‌سازی رهبری اخلاقی استفاده کنند.

### روش

این پژوهش، از نظر هدف، کاربردی و بر حسب نحوه‌ی گردآوری داده‌ها، از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری اول، خبرگان دانشگاهی و سازمانی با تعداد نمونه ۱۵ نفر برای انجام مصاحبه بود. برای اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان، با توجه به زمان و منابع، ۵ تا ۲۵ نمونه کافی است (۵۲). برخی پژوهش‌گران، راهبرد عمومی نمونه‌گیری کیفی را بر خلاف نمونه‌گیری کمی، مبتنی بر معیارهای گزینشی از پیش تعیین شده می‌دانند و واژه نمونه‌گیری هدفمند را به‌کار برده‌اند (۵۳). لذا برای تعیین حجم نمونه به‌صورت هدف‌دار عمل کرده و انتخاب نمونه و انجام مصاحبه تا مرحله‌ی اشباع نظری ادامه یافت. خبرگان منتخب حداقل یکی از این معیارها را داشتند: دارا بودن مطالعات مستند، سابقه تدریس در موضوعات مرتبط، داشتن حداقل یک مقاله، انجام حداقل یک پژوهش، ترجمه یا تألیف مرتبط با موضوع و یا دارا بودن سابقه مدیریت اجرایی در سازمان‌های ایرانی. تعداد نمونه برای توزیع پرسش‌نامه بین خبرگان، ۳۷ نفر بود که با روش گلوله برفی انتخاب شدند. جامعه آماری دوم، مدیران پایه، میانی و ارشد سازمان‌های دولتی استان اصفهان به تعداد ۲۰۰۰ نفر بود که حجم نمونه از فرمول کوکران با خطای قابل قبول ۵٪ برابر ۳۲۲ نفر بود و به روش انتخاب تصادفی خوشه‌ای، انتخاب شدند.

برای گردآوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و بررسی متون و پرسش‌نامه استفاده شد. در مرحله اول، پیشینه‌ی پژوهش خصوصاً الگوهای مختلف رهبری اخلاقی، مطالعه و کلیه مولفه‌ها، شاخص‌ها، واژه‌ها و جمله‌های تاثیرگذار بر سازه رهبری اخلاقی استخراج شدند. با حذف موارد تکراری و ادغام موارد مشابه، سازه‌های جامع‌تر به‌دست آمدند. سپس، مصاحبه‌ای نیمه‌ساختار یافته، طراحی و با خبرگان انجام شد. دو سوال اصلی باز عبارت بودند از: (۱) مهم‌ترین ویژگی‌های رهبران اخلاقی که باید توسط مدیران سازمان‌های دولتی ایران در نظر گرفته شوند، کدامند؟ (۲) مهم‌ترین شاخص‌های رفتاری مدیران سازمان‌های دولتی ایران برای هر یک از ویژگی‌های فوق کدامند؟ داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها با روش تحلیل محتوای متون، کدگذاری و طبقه‌بندی

برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی، رد می‌شود. دسته‌بندی شاخص‌ها در ویژگی‌ها طی فرآیند پژوهش انجام شد، لذا از تحلیل عاملی اکتشافی تنها برای بررسی درستی این دسته‌بندی استفاده شد. برای استخراج عامل‌ها، روش مؤلفه‌های اصلی و برای چرخش عامل‌ها، روش واریماکس با نرمال سازی کیسر به کار گرفته شد. ملاک تصمیم‌گیری حفظ یا حذف سؤالات پرسش‌نامه (شاخص‌ها) از تحلیل عاملی؛ مقادیر اشتراک استخراجی آن‌هاست. سؤالات با مقدار اشتراک استخراجی کمتر از ۰/۵ از تحلیل عاملی کنار گذاشته شد. همچنین ملاک تصمیم‌گیری در مورد دسته‌بندی سؤالات، مقادیر ویژه بالاتر از ۱ و نمرات عاملی بالاتر از ۰/۴ در نظر گرفته شد. براساس نتایج این تحلیل، هیجده عامل (ویژگی) با مقدار ویژه بالاتر از یک استخراج شدند که تمام سؤالات در این هیجده عامل جای گرفتند و همچنین بیش‌ترین بار عاملی هر سؤال دقیقاً در همان عاملی است که از پیش برای آن تعیین شده بود (جدول ۱). بنابراین سؤالات پرسش‌نامه از روایی لازم برخوردارند. مقدار اشتراک استخراجی چهار شاخص (یک شاخص از هر یک از ویژگی‌های Q3، Q10، Q12 و Q16) کمتر از ۰/۵ به دست آمد و کنار گذاشته شدند.

توانمندسازی (Q14)، نگرانی برای پایداری محیط زیست (Q15)، عدم نگرانی برای حفظ مقام (Q16)، اعتدال و میانه‌روی (Q17)، و انتقادپذیری (Q18). سپس داده‌های گردآوری شده از توزیع پرسش‌نامه بین ۳۷ نفر از خبرگان تجزیه تحلیل شدند. نمره‌ی میانگین توصیفی همه ویژگی‌ها بین ۴ و ۵ به دست آمد که نشان از اهمیت بالای آن‌ها از نظر خبرگان دارد و برای همه‌ی شاخص‌ها نیز بزرگتر از ۳ به دست آمد که نشان‌دهنده‌ی موافقت بالای متوسط خبرگان با آن‌ها است. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نشان می‌دهد علی‌رغم این که سطح معناداری برخی متغیرهای تحقیق کمتر از ۰/۰۵ است، نرم‌افزار SPSS طبق قضیه حد مرکزی، نتایج این پرسش‌نامه را نرمال تشخیص داده است. برای سنجش روایی، با توجه به این که متغیرهای پژوهش از چند بُعد (ویژگی) تشکیل شده‌اند، از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. لذا با استفاده از شاخص KMO و آزمون بارتلت اطمینان حاصل شد که داده‌های موجود را می‌توان برای تحلیل مورد استفاده قرارداد. مقدار شاخص KMO برابر ۰/۶۶۴ به دست آمد (بیش‌تر از ۰/۶)، بنابراین تعداد نمونه برای تحلیل عاملی کافی است. همچنین مقدار Sig آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۰/۰۵ به دست آمد که نشان می‌دهد تحلیل عاملی

جدول ۱: بخشی از ماتریس عوامل چرخش یافته (تایید دسته‌بندی شاخص‌های رفتاری)

سؤالات	Q18	Q17	Q16	Q15	Q14	Q13	Q12	Q11	Q10	Q9	Q8	Q7	Q6	Q5	Q4	Q3	Q2	Q1
q1	۰/۷۰۲	۰/۰۴۹	-۰/۱۳۸	-۰/۰۸۵	-۰/۰۴۹	-۰/۰۶۶	-۰/۰۰۹	-۰/۰۶۹	-۰/۱۳۱	-۰/۱۲۶	-۰/۱۲۵	-۰/۲۳۹	-۰/۲۵۸	-۰/۱۴۳	-۰/۲۰۵	-۰/۰۹۸	-۰/۳۴۸	-۰/۵۳۶
q2	۰/۷۰۲	-۰/۱۵۴	-۰/۲۲۳	-۰/۰۴۵	-۰/۱۳۱	-۰/۰۳۹	-۰/۰۸۳	-۰/۱۳۳	-۰/۰۳۹	-۰/۱۵۲	-۰/۰۷۳	-۰/۱۵۹	-۰/۲۳۷	-۰/۱۷۹	-۰/۰۹۹	-۰/۱۵۹	-۰/۲۲۷	-۰/۵۹۳
q3	۰/۵۹۱	-۰/۰۹۱	-۰/۱۲۵	-۰/۰۲۲	-۰/۰۱۶	-۰/۰۳۴	-۰/۰۶۷	-۰/۰۱۱	-۰/۰۱۳	-۰/۱۵۷	-۰/۰۹۷	-۰/۰۳۶	-۰/۱۰۴	-۰/۱۷۳	-۰/۰۶۹	-۰/۰۰۸	-۰/۲۷۲	-۰/۵۷۳
q4	۰/۷۱۱	-۰/۰۶۶	-۰/۰۰۸	-۰/۰۶۷	-۰/۰۸۳	-۰/۱۱۸	-۰/۰۱۹	-۰/۱۹۲	-۰/۰۲۷	-۰/۰۸۴	-۰/۴۴۳	-۰/۰۹۵	-۰/۱۷۴	-۰/۲۵۱	-۰/۱۲۸	-۰/۰۰۷	-۰/۱۱۱	-۰/۲۳۶
q5	۰/۶۸۲	-۰/۰۷۲	-۰/۱۲۹	-۰/۰۷۸	-۰/۱۵۹	-۰/۰۶۵	-۰/۱۸۳	-۰/۰۸۱	-۰/۱۶۲	-۰/۰۸۴	-۰/۱۴۴	-۰/۰۰۸	-۰/۰۴۵	-۰/۰۳۰	-۰/۰۱۲	-۰/۱۹۱	-۰/۰۹۵	-۰/۳۱۸
q6	۰/۶۳۸	-۰/۱۴۴	-۰/۰۰۷	-۰/۰۸۰	-۰/۱۱۹	-۰/۰۱۸	-۰/۱۷۰	-۰/۱۵۱	-۰/۱۵۷	-۰/۰۰۸	-۰/۰۷۵	-۰/۱۸۰	-۰/۰۷۳	-۰/۰۱۷	-۰/۰۶۱	-۰/۱۶۸	-۰/۰۶۷	-۰/۲۳۱
q7	۰/۶۸۹	-۰/۰۷۶	-۰/۰۰۳	-۰/۰۰۹	-۰/۰۷۲	-۰/۰۳۰	-۰/۰۹۲	-۰/۰۸۴	-۰/۰۵۰	-۰/۰۳۲	-۰/۱۳۳	-۰/۰۳۲	-۰/۰۱۴	-۰/۰۲۸	-۰/۰۱۱	-۰/۱۹۷	-۰/۲۶۴	-۰/۲۸۸
q8	۰/۷۳۵	-۰/۰۳۹	-۰/۱۲۲	-۰/۰۰۸	-۰/۱۶۸	-۰/۰۰۲	-۰/۱۵۹	-۰/۱۶۴	-۰/۰۱۶	-۰/۰۲۵	-۰/۱۳۸	-۰/۱۸۲	-۰/۱۱۸	-۰/۰۴۵	-۰/۰۳۹	-۰/۲۵۴	-۰/۳۴۱	-۰/۳۷۵
q9	۰/۶۳۹	-۰/۰۶۲	-۰/۰۳۳	-۰/۰۶۳	-۰/۰۱۱	-۰/۱۱۵	-۰/۰۵۲	-۰/۰۷۸	-۰/۱۹۳	-۰/۱۶۹	-۰/۰۶۶	-۰/۰۶۵	-۰/۰۸۶	-۰/۱۱۹	-۰/۳۳۶	-۰/۱۸۵	-۰/۱۱۲	-۰/۶۳۵
q10	۰/۷۱۱	-۰/۰۱۴	-۰/۰۹۸	-۰/۰۰۸	-۰/۱۰۲	-۰/۰۵۴	-۰/۰۹۱	-۰/۰۷۶	-۰/۰۲۴	-۰/۱۴۱	-۰/۱۸۳	-۰/۰۰۰	-۰/۱۳۵	-۰/۳۳۴	-۰/۰۸۱	-۰/۱۴۲	-۰/۰۹۰	-۰/۲۹۲
q11	۰/۷۲۸	-۰/۰۰۸	-۰/۰۱۵	-۰/۰۵۳	-۰/۱۳۹	-۰/۰۳۹	-۰/۱۰۰	-۰/۰۳۲	-۰/۲۳۶	-۰/۱۲۲	-۰/۰۰۵	-۰/۰۳۱	-۰/۰۵۶	-۰/۲۰۵	-۰/۰۱۳	-۰/۲۶۲	-۰/۰۸۴	-۰/۳۹۸
q12	۰/۷۳۴	-۰/۰۳۵	-۰/۰۴۴	-۰/۰۹۰	-۰/۲۱۷	-۰/۰۵۷	-۰/۰۳۷	-۰/۰۲۶	-۰/۰۷۲	-۰/۰۲۲	-۰/۰۹۳	-۰/۲۷۷	-۰/۰۴۲	-۰/۲۵۷	-۰/۲۵۳	-۰/۲۱۹	-۰/۲۵۷	-۰/۰۸۸
q13	۰/۷۵۸	-۰/۰۰۷	-۰/۰۹۹	-۰/۲۱۹	-۰/۲۱۵	-۰/۰۱۷	-۰/۰۳۹	-۰/۰۵۵	-۰/۱۸۴	-۰/۱۲۷	-۰/۱۲۶	-۰/۲۲۸	-۰/۱۰۰	-۰/۱۰۶	-۰/۲۸۶	-۰/۰۲۴	-۰/۱۰۱	-۰/۲۰۸
q14	۰/۵۵۲	-۰/۰۱۹	-۰/۲۲۱	-۰/۰۸۹	-۰/۲۱۳	-۰/۱۴۸	-۰/۱۲۸	-۰/۰۵۳	-۰/۰۶۷	-۰/۱۶۷	-۰/۰۳۱	-۰/۰۶۴	-۰/۰۶۵	-۰/۰۹۴	-۰/۲۳۷	-۰/۰۸۱	-۰/۱۴۳	-۰/۱۴۴
q15	۰/۷۸۷	-۰/۰۸۰	-۰/۱۹۶	-۰/۱۳۶	-۰/۰۶۴	-۰/۰۰۲	-۰/۰۹۹	-۰/۱۷۱	-۰/۰۳۹	-۰/۰۹۱	-۰/۰۸۷	-۰/۳۵۹	-۰/۰۹۶	-۰/۰۲۳	-۰/۱۴۸	-۰/۱۸۸	-۰/۲۷۶	-۰/۳۲۶
q16	۰/۷۳۲	-۰/۲۵۷	-۰/۱۵۹	-۰/۱۴۸	-۰/۰۲۰	-۰/۰۷۴	-۰/۱۶۹	-۰/۲۳۱	-۰/۰۲۰	-۰/۰۶۹	-۰/۱۱۳	-۰/۰۷۶	-۰/۰۷۲	-۰/۰۶۲	-۰/۰۶۷	-۰/۲۵۲	-۰/۰۳۶	-۰/۳۸۱
q17	۰/۷۱۱	-۰/۱۸۲	-۰/۱۲۷	-۰/۱۲۵	-۰/۰۶۷	-۰/۰۱۴	-۰/۰۲۰	-۰/۱۶۴	-۰/۱۴۳	-۰/۰۷۸	-۰/۱۳۴	-۰/۰۲۵	-۰/۰۱۲	-۰/۱۵۰	-۰/۱۶۸	-۰/۰۵۳	-۰/۰۳۴	-۰/۳۵۰
q18	۰/۶۸۹	-۰/۱۱۶	-۰/۱۲۶	-۰/۳۷۵	-۰/۰۲۰	-۰/۱۱۱	-۰/۰۳۵	-۰/۰۲۶	-۰/۱۲۵	-۰/۰۱۳	-۰/۲۰۸	-۰/۱۴۷	-۰/۱۳۱	-۰/۲۱۶	-۰/۲۹۳	-۰/۱۰۸	-۰/۱۲۳	-۰/۱۲۶

اخلاقی، معرفی که در ۱۸ ویژگی کلیدی دسته‌بندی و اولویت‌بندی شده‌اند (جدول ۳).

برای اولویت‌بندی شاخص‌ها، ابتدا ویژگی‌ها و سپس شاخص‌های هر ویژگی با آزمون رتبه‌بندی فریدمن، اولویت‌بندی شدند (جدول ۲). نتایج این آزمون که به کمک نرم‌افزار SPSS انجام گرفت نشان می‌دهد با اطمینان ۹۹ درصد، تفاوت رتبه‌ها معنی‌دار و حاصل تصادف نبوده است. نهایتاً ۱۰۱ شاخص، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های رفتاری رهبران



جدول ۲: اولویت‌بندی ویژگی‌های کلیدی رهبران اخلاقی

ویژگی	Q1	Q2	Q3	Q5	Q6	Q8	Q7	Q4	
میانگین	۱۰/۹۹	۱۰/۹۳	۱۰/۶۷	۱۰/۶	۱۰/۵۳	۱۰/۴۶	۱۰/۱۵	۱۰/۰۰	
اولویت	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۸	۹	
ویژگی	Q11	Q17	Q18	Q9	Q12	Q14	Q10	Q15	Q16
میانگین	۹/۷۶	۹/۵۲	۹/۴۹	۹/۴۷	۹/۳۴	۹/۲۵	۹/۱۴	۹/۱۲	۷/۷۶
اولویت	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸

جدول ۳: مهم‌ترین ویژگی‌ها و شاخص‌های رفتاری رهبران اخلاقی برحسب اولویت از نظر خبرگان

شاخص‌های رفتاری		ویژگی‌ها	
شرح	اولویت	عنوان	اولویت
رعایت عدالت و بی‌طرفی و پرهیز از تبعیض و تفاوت‌های ناروا بین کارکنان	۱	انصاف و عدالت <sup>۱۱</sup>	۱
رفتار و برخورد درست و برابر با کارکنان (همان‌گونه رفتار کند که دوست دارد با خودش رفتار شود، هر خیری برای خود می‌خواهد برای آنان هم بخواهد و هر زیبایی برای خود نمی‌پسندد، برای آنان هم نپسندد)	۲		
فراهم آوردن فرصت‌های برابر و رعایت انصاف و عدالت در ارتقا و انتصاب کارکنان	۳		
قضاوت و تصمیم‌گیری اخلاقی و در نظر گرفتن پیامدهای اخلاقی تصمیم‌های خود بر کارکنان	۴		
رعایت انصاف و عدالت در ارجاع وظایف و مسئولیت‌های چالش‌زا، در واگذاری امتیازات، منابع و پاداش‌ها و هم‌چنین در اعمال مجازات‌ها و تنبیه‌ها	۵		
داشتن دلایل روشن، معقول و مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی مستحکم برای رفتارهای متفاوت با افراد	۶		
هزینه نکردن از دیگران برای موفقیت خود و یکسان نگرستن به موفقیت‌ها و منافع خود و کارکنان	۷		
اقرار به حقوق کارکنان و ادای آن‌ها به‌طور کامل و رعایت حقوق همه افراد به‌گونه‌ای مساوی	۸		
عدم سرزنش کارکنان به خاطر مشکلات خارج از کنترل آنان و پاسخ‌گو نداشتن کارکنان در قبال کارهایی که بر آن‌ها کنترلی ندارند و یا چیزهایی که ناشی از خطا یا قصور آنان نیست	۹		
تصمیم‌گیری‌های سازگار با ارزش‌ها و اصول اخلاقی، عادلانه، منصفانه و ضابطه‌مند <sup>۱۲</sup> در امور کارکنان حتی موارد جزئی	۱۰		
پذیرفتن اشتباهات و مسئولیت پیامدهای اعمال و رفتار خود	۱۱		
راستی در پندار، گفتار و کردار و در نهان و آشکار و پرهیز از کتمان حقیقت	۱	صداقت و درست‌کاری <sup>۱۳</sup>	۲
پرهیز از ماکیاولی‌گری <sup>۱۴</sup> (مکر، فریب و فرصت‌طلبی در روابط بین فردی)	۲		
سازگاری حرف با عمل و سازگاری رفتار و اعمال با ارزش‌های مورد حمایت	۳		
نمایان کردن ارزش‌ها و اعتقادات خود عیناً و به‌درستی (همان چیزی را می‌گوید که معتقد است)	۴		
وفای به عهد، عمل به قول‌ها و تعهدات در قبال کارکنان در موعد مقرر	۵		
امانت‌دار و رازدار سازمان و کارکنان بودن و قابل اعتماد و قابل اتکا بودن	۶		
شفاف عمل کردن و شفاف رفتار کردن با کارکنان	۷		
رفتار احترام‌آمیز با کارکنان فقط به خاطر خودشان و پرورش فرهنگ احترام به شان و مقام انسانی	۱	احترام به کارکنان <sup>۱۵</sup>	۳
پرهیز از تحقیر و سرزنش، تحسین ویژگی‌های شایسته و ظرافت در گوشزد نکات منفی کارکنان؛ و پرهیز از غیبت، تهمت و افترا	۲		
احترام به باورها، ارزش‌ها و تصمیم‌های کارکنان و اهمیت قائل بودن برای آنان	۳		
تواضع و فروتنی، پرهیز از خودبرتربینی، رفتارهای غرورآمیز و تفاخرآمیز	۴		
گوش دادن به نظرات کارکنان و سعه‌صدر داشتن در برابر دیدگاه‌های متفاوت آنان	۵		
نیکو سخن گفتن با کارکنان، نرنجاندن آنان با سخن و پرهیز از صدای بلند، خوب گوش دادن به سخن کارکنان و قطع نکردن سخن آنان	۶		
حفظ کرامت، شخصیت و آبروی کارکنان و احترام به شأن و مقام آنان	۷		
توجه و مراقبت از کارکنان؛ کمک و یاری رساندن به آنان در مشکلات و گره‌گشایی و برآوردن نیازهای شخصی آنان بدون چشم‌داشت	۱	نوع‌دوستی <sup>۱۶</sup>	۴
رفتار نشان‌دهنده‌ی مهربانی و محبت داشتن به کارکنان	۲		



۳	دل‌سوزی، ابراز حس هم‌دردی، علاقه‌مندی به دانستن احساسات و اوضاع و احوال کارکنان؛ وقت گذاشتن برای صحبت در باره‌ی امور شخصی و تلاطم‌های کاری آنان		
۴	هم‌دلی و خود را به‌جای کارکنان قرار دادن و درک نقاط ضعف و مشکلات آنان و تلاش برای رفع آن‌ها		
۵	توجه به رفاه و آسایش کارکنان خصوصاً به‌هنگام تصمیم‌گیری‌ها، قرار دادن بهبود سلامت و به‌زیستی کارکنان در رأس برنامه‌ها و تلاش برای کاهش رنج و سختی آنان		
۶	اولویت به‌کارگیری افراد نیازمند در شرایط مساوی		
۱	سودمندی و فایده رساندن به کارکنان	۵	خدمت‌گزاری به کارکنان <sup>۱۷</sup>
۲	تلاش برای خدمت‌گزاری به کارکنان بدون منت و صرفاً به نیت خیرخواهی و نشان دادن آن در رفتارها و نگرش‌های خود		
۳	فراهم نمودن منابع مورد نیاز برای موفقیت کارکنان از جمله اطلاعات، منابع مادی، زمان، توجه و تشویق کردن		
۴	پرهیز از توجه به منافع فردی، و ترجیح نیازها و منافع کارکنان بر نیازها و منافع خود		
۵	توجه به نیازها و منافع کارکنان و فراتر از وظیفه عمل کردن برای برآوردن نیازهای آنان		
۶	پرهیز از سوءاستفاده و بهره‌برداری از دیگران برای منافع فردی و ترجیح خدمت کردن به کارکنان بر خدمت‌گرفتن از آنان		
۱	تهذیب نفس خویش و تقدم آن بر تهذیب نفس دیگران؛ تقدم تعلیم و تربیت خویش بر دیگران	۶	ایفای نقش الگوی رفتارهای اخلاقی <sup>۱۸</sup>
۲	داشتن اصول و ارزش‌های اخلاقی، اعتقاد قلبی به آن‌ها و عمل به آن‌ها در زندگی شخصی و حرفه‌ای		
۳	عمل به آنچه می‌گوید و عمل به ارزش‌های مورد حمایت		
۴	آموزش عملی رفتارهای اخلاقی با نشان دادن رفتارهای هنجاری از طریق فعالیت‌های فردی، ارتباطات بین فردی و کاری مداوم		
۱	داشتن نگاه خوش‌بینانه و خیراندیشانه نسبت به کارکنان	۷	خوش‌بینی <sup>۱۹</sup> و خیراندیشی
۲	داشتن اعتماد و حسن نیت به کارکنان و نگرش‌های آنان و دوری از سوء ظن و بدگمانی		
۳	سخت‌و‌مندی در درک خوبی‌ها و ارزش‌های دیگران		
۱	صبوری و پرهیز از عصبیت و روان‌رنجوری <sup>۲۰</sup> (خشم و غضب، رفتارهای ایجاد کننده اضطراب و نگرانی، رفتارهای تهدیدآمیز، تخصصی، تنش‌زا و ایجاد کننده‌ی پریشانی)	۸	ثبات رفتاری
۲	ثبات در رویه‌های اخلاقی و رفتاری و رفتار و برخورد با کارکنان به شیوه‌ای پایدار		
۳	برقراری و حفظ روابط مثبت و سازنده با کارکنان و ایجاد جو کاری مبتنی بر آرامش، امنیت و اطمینان خاطر		
۴	برقراری ارتباط قاطعانه براساس چهار مؤلفه صداقت، صراحت، احترام متقابل و استقلال با ذی‌نفعان		
۵	ثبات در رأی و نظر، قاطعیت و یقین به‌خصوص به‌هنگام تصمیم‌گیری‌ها و یا ابلاغ مقررات در عین انعطاف‌پذیری لازم و ترکیب نرمش و شدت عمل در برخورد با کارکنان		
۶	مسئولیت‌پذیری، وظیفه‌شناسی، هدفمند، با اراده و مصمم بودن		
۱	قرار دادن اخلاق به‌عنوان بخش مهمی از برنامه‌ی کاری رهبری در سازمان	۹	توصیه‌ها و رهنمودهای اخلاقی <sup>۲۱</sup>
۲	تعیین و تدوین مجموعه‌ای شفاف و روشن از معیارها، اصول، شیوه‌ها و قواعد اخلاقی برای کارکنان		
۳	شرح و اعلام صریح اصول و قواعد اخلاقی تعیین شده و ابلاغ مداوم آن‌ها به کارکنان		
۴	توسعه و ترویج رفتارهای اخلاقی در بین کارکنان با ترفیع و تشویق		
۵	آموزش کارکنان برای انجام اعمال و رفتارهای اخلاقی و ارائه مثال‌های انجام کارها به شیوه‌های اخلاقی		
۶	پاسخ‌گو نگه‌داشتن کارکنان به اصول و معیارهای اخلاقی <sup>۲۲</sup> تعیین شده با تنبیه رفتارهای غیراخلاقی و پاداش برای رفتارهای اخلاقی <sup>۲۳</sup>		
۷	گفت‌و‌گوی مداوم با کارکنان درباره‌ی ارزش‌های حرفه‌ای، اخلاق و اهمیت آن و توصیه مداوم آنان به پای‌بندی به اصول و رفتارهای اخلاقی		
۱	نشان دادن اعتماد و اطمینان به کارکنان، واگذاری قدرت و مسئولیت‌های چالشی و تفویض اختیارات مناسب و اعطای اقتدار و استقلال به آنان	۱۰	شریک کردن کارکنان در قدرت <sup>۲۴</sup>
۲	مشورت با کارکنان و مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری‌ها، خصوصاً تصمیم‌گیری‌های حیاتی و تعیین استراتژی‌های سازمان		
۳	عدم دخالت زیاد در کار کارکنان و دادن نقش کلیدی به آنان در برنامه‌ریزی و تعیین اهداف عملکردی و انتخاب روش انجام وظایف خود		
۴	مقاعدسازی <sup>۲۵</sup> و ایجاد اجماع در کارکنان برای پذیرش نقطه‌نظرات و تصمیم‌ها به‌جای تحمیل نظرات و تصمیم‌ها		
۵	گوش دادن به نظرات و پیشنهادات و نگرانی‌های کارکنان و ایجاد حس اعتماد در آنان		
۶	ایجاد مکانیزم ابراز مخالفت‌ها و نظرات مخالف		



۷	بازنگری تصمیم‌ها بر اساس توصیه‌ها و پیشنهادهای دریافتی از کارکنان		
۱۱	اعتدال و میانه‌روی	۱	میانه‌روی و پرهیز از افراط و تفریط در تمام زمینه‌های سازمانی، فردی و اجتماعی (از جمله رفتار، گفتار و کار)
		۲	پرهیز از شتاب‌زدگی در انجام کارها قبل از رسیدن وقت و فراهم شدن مقدمات لازم
		۳	پرهیز از سستی در انجام کارها و از دست دادن فرصت به‌هنگام آماده شدن مقدمات لازم
		۴	پرهیز از لجاجت در امور مبهم و ضعف و سستی در امور روشن
		۵	رعایت استعداد و توانمندی‌های کارکنان در ارجاع امور و سطح توقعات از آنان
		۶	توازن میان زندگی شخصی و حرفه‌ای
۱۲	انتقادپذیری	۱	ظرفیت و انعطاف بالا در برابر انتقادات
		۲	دادن حق اظهار نظر به کارکنان در موارد سازمانی و حتی رفتار و عملکرد خود رهبر
		۳	گوش دادن به انتقادات و پذیرش انتقادات و توصیه‌های درست کارکنان و انجام اصلاحات لازم
		۴	ترویج و تقویت روحیه‌ی نقادی درست و نقدپذیری در محیط سازمان
		۵	پذیرش کاستی‌های اخلاقی و عملکردی و اصلاح آن‌ها و فریب نخوردن از تعریف و تمجیدها
۱۳	جمع‌گرایی	۱	عدم سوء استفاده از قدرت برای منافع شخصی و استفاده از قدرت در جهت منافع جمع
		۲	متعهد بودن به جمع، توجه به منافع مشترک و ترجیح منافع جمع بر منافع فرد و تشویق کارکنان برای ترجیح منافع گروهی بر منافع فردی
		۳	شایسته‌سالاری و انتصاب افراد دارای قابلیت بالا در پست‌های مهم
		۴	تشویق کارکنان به مشارکت و کار تیمی و ترویج روحیه‌ی جمع‌گرایی
		۵	توافق با کارکنان روی مسیر دست‌یابی به اهداف و ارزش‌های مشترک و تبعیت از آن و ایجاد تعهد ذهنی، عاطفی و مسئولیت‌پذیری متقابل در کارکنان برای حرکت به سوی اهداف
۱۴	شفاف‌سازی نقش <sup>۲۶</sup> و نظام‌مندی	۱	تعیین و شفاف کردن وظایف و مسئولیت‌های گروه‌ها و کارکنان و پاسخ‌گویی به ابهامات کاری
		۲	تعیین و شفاف کردن اهداف عملکردی، انتظارات و توقعات از گروه‌ها و کارکنان
		۳	تعیین گروه مسئول برای هر وظیفه و نقش و تعیین مسئولیت اعضای گروه‌ها
		۴	تعیین و شفاف کردن اولویت‌های کاری گروه‌ها و کارکنان
۱۵	توانمندسازی	۱	اعتقاد به این‌که کارکنان، دارایی‌های با ارزش سازمان هستند و داشتن ذهنیت مثبت به پرورش و توسعه‌ی آنان
		۲	تشویق و توانمندسازی کارکنان با هدف ایجاد احساس شایستگی شخصی در آنان و کمک به خودکفایی، خودکارآمدی و تقویت اعتماد به خود در آنان
		۳	پرورش و حمایت از کارکنان در دست‌یابی به ظرفیت‌های بالقوه خود و تشویق آنان به خلاقیت و تلاش بیش‌تر
		۴	مهم‌ها نمودن آموزش‌های لازم برای مشاغل فعلی و آموزش‌های کاربردی برای احراز پست‌های بالاتر
		۵	نگرانی واقعی و تلاش برای توسعه فردی، توانمندسازی و پیشرفت شغلی کارکنان
۱۶	جامعه‌گرایی <sup>۲۷</sup>	۱	حسن نیت داشتن به مردم و جامعه و تشویق روحیه‌ی جامعه‌گرایی و اجتماعی کارکنان و اندیشیدن به فراتر از منافع شخصی و کار برای اهداف اجتماعی
		۲	دل‌سوزی برای مردم و جامعه؛ توجه به مسئولیت اجتماعی و اعتقاد به ضرورت ایفای نقش اخلاقی در جامعه
		۳	تاکید و تمرکز بر خدمت‌رسانی به مردم به بهترین نحوه ممکن و تشویق کارکنان برای کمک به پیشرفت جامعه
		۴	استفاده از قدرت اجتماعی خود در جهت منافع جامعه
		۵	توجه جدی به تاثیر و پیامدهای اقدامات خود بر دیگران
		۶	خوبی و مدنیت شامل اهمیت دادن به جامعه و مسائل اجتماعی و در نظرگیری حقوق و نیازهای دیگران
۱۷	نگرانی برای پایداری محیط زیست	۱	پرهیز از اسراف و تبذیر و تشویق کارکنان به رعایت آن
		۲	تشویق کارکنان به استفاده از مواد دوست‌دار محیط زیست و بازیافت مواد
		۳	نشان دادن نگرانی نسبت به حفظ و پایداری محیط زیست
۱۸	عدم نگرانی برای حفظ مقام	۱	تمرکز بر موفقیت‌های سازمانی؛ تلاش برای توسعه و پیشرفت سازمان و ترجیح دادن منافع سازمان به منافع شخصی
		۲	توجه به اهداف درازمدت و عدم تمرکز بر اهداف کوتاه مدت
		۳	عدم تلاش برای حفظ مقام و موقعیت‌های سازمانی به هر قیمتی و پرهیز از چاپلوسی برای ارتقای مقام

ویژگی‌ها و شاخص‌های رفتاری، بزرگ‌تر از ۳ به‌دست آمد که نشان‌دهنده میزان موافقت بالای متوسط جامعه مدیران با آن‌ها است. برای بررسی روایی پرسش‌نامه، علاوه بر روایی محتوا، از روایی سازه با

در مرحله‌ی آخر، پرسش‌نامه قبلی پس از حذف چهار شاخص رفتاری با مقدار اشتراک استخراجی کمتر از ۰/۵، بین نمونه آماری مدیران، توزیع و داده‌های گردآوری شده تجزیه تحلیل شدند. مقدار میانگین توصیفی

جدول ۴ آورده شده‌اند. بار عاملی تمام متغیرهای مشاهده شده (ویژگی‌ها) بیش‌تر از ۰/۳ است، بنابراین رابطه مطلوبی با متغیر پنهان (رهبری اخلاقی) دارند. نتایج این آزمون به‌عنوان نمونه برای دو ویژگی نیز در جدول ۵ آورده شده‌اند که نشان‌دهنده رابطه مطلوب متغیر پنهان (ویژگی) با متغیرهای مشاهده شده (شاخص‌ها) است. برای بررسی معناداری روابط بین متغیرها از آزمون t استفاده شد. با توجه به سطح خطای ۰/۰۵ و این که مقدار ضرایب معنی‌داری هر متغیر بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از -۱/۹۶ است، همبستگی مشاهده شده بین متغیرهای پنهان و متغیرهای مشاهده شده هم برای رهبری اخلاقی و هم برای هر یک از ویژگی‌ها، کاملاً معنادار است.

استفاده از تحلیل عاملی مرتبه اول نیز استفاده شد. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، نتایج این پرسش‌نامه را نرمال تشخیص داد. لذا همبستگی متغیرها با نرم‌افزار لیزرل، آزمون شد. مقادیر شاخص‌های برازش به‌دست آمده برای الگو عبارتند از:  $\chi^2/df$  (۲/۲۷ < ۳/۰۰)، GFI (۰/۹۲ > ۰/۹۰)، AGFI (۰/۹۸ > ۰/۹۰)، RMR (۰/۰۳۵ < ۰/۰۵)، NFI (۰/۹۲ > ۰/۹۰)، NNFI (۰/۹۲ > ۰/۹۰)، IFI (۰/۹۹ > ۰/۹۰)، CFI (۰/۹۸ > ۰/۹۰) و RMSEA (۰/۰۶۳ < ۰/۰۸) که همگی در محدوده مطلوب قرار دارند و نشان‌دهنده‌ی برازش بسیار خوب الگوی طراحی شده هستند. الگوی مفهومی پژوهش و وجود رابطه علی میان متغیرهای مستقل و وابسته، توسط مدل معادلات ساختاری و روش تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ارزیابی شد. نتایج این آزمون برای رهبری اخلاقی در

#### جدول ۴: نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول برای الگوی رهبری اخلاقی در حالت استاندارد و معنی‌داری

ویژگی	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	Q <sub>4</sub>	Q <sub>5</sub>	Q <sub>6</sub>	Q <sub>7</sub>	Q <sub>8</sub>	Q <sub>9</sub>
ضریب تاثیر	۰/۷۵	۰/۷۴	۰/۷۲	۰/۸۳	۰/۶۱	۰/۷۰	۰/۶۶	۰/۶۰	۰/۶۱
t-value	۱۷/۰۰	۱۶/۷۵	۱۶/۰۰	۱۹/۸۸	۱۳/۱۰	۱۵/۴۴	۱۴/۴۲	۱۳/۴۰	۱۲/۹۵
ویژگی	Q <sub>10</sub>	Q <sub>11</sub>	Q <sub>12</sub>	Q <sub>13</sub>	Q <sub>14</sub>	Q <sub>15</sub>	Q <sub>16</sub>	Q <sub>17</sub>	Q <sub>18</sub>
ضریب تاثیر	۰/۷۷	۰/۸۰	۰/۶۹	۰/۷۵	۰/۷۴	۰/۶۵	۰/۶۸	۰/۷۳	۰/۷۵
t-value	۱۷/۶۵	۱۸/۶۱	۱۵/۱۰	۱۶/۹۱	۱۶/۷۲	۱۴/۹۱	۱۵/۰۲	۱۹/۷۱	۱۷/۱۹

Chi-square=306.55, df=135, P-value=0.00000, RMSEA=0.063

#### جدول ۵: نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول برای دو ویژگی (به‌عنوان نمونه) در حالت استاندارد و معنی‌داری

شاخص	q <sub>1</sub>	q <sub>2</sub>	q <sub>3</sub>	q <sub>4</sub>	q <sub>5</sub>	q <sub>6</sub>	q <sub>7</sub>	q <sub>8</sub>	q <sub>9</sub>	q <sub>10</sub>	q <sub>11</sub>
ضریب تاثیر	۰/۶۹	۰/۶۴	۰/۶۲	۰/۷۱	۰/۷۲	۰/۷۰	۰/۷۷	۰/۶۶	۰/۶۶	۰/۷۵	۰/۷۶
t-value	۶/۹۱	۶/۴۱	۶/۶۲	۷/۶۱	۷/۶۷	۷/۴۶	۸/۱۹	۷/۰۸	۷/۰۸	۸/۲۹	۸/۰۴
شاخص	q <sub>12</sub>	q <sub>13</sub>	q <sub>14</sub>	q <sub>15</sub>	q <sub>16</sub>						
ضریب تاثیر	۰/۶۵	۰/۶۹	۰/۵۶	۰/۶۷	۰/۵۱						
t-value	۶/۵۰	۶/۸۷	۵/۷۲	۶/۶۷	۵/۰۹						

زیست و عدم نگرانی برای حفظ مقام به‌ترتیب پایین‌ترین اولویت را به خود اختصاص داده‌اند.

مولفه‌های اول تا نهم، مناسب‌ترین و مرتبط‌ترین مولفه‌ها به رهبری اخلاقی هستند. همه‌ی نظریه‌پردازان رهبری اخلاقی، بدون استثنا، ویژگی‌های صداقت و درست‌کاری را محور قرار داده‌اند. در پژوهش‌های میان‌فرهنگی، بیش‌تر صاحب‌نظران، ثبات شخصیت و صداقت را برای رهبری اخلاقی یک ضرورت می‌دانند (۱۸). مولفه‌های شفاف‌سازی نقش، تقسیم قدرت و مردم‌مداری از جمله ویژگی‌های رهبری هستند که طی چندین دهه مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. شفاف‌سازی از وظایف اصلی رهبر است، و دو مولفه‌ی دیگر ذاتاً اخلاقی نیستند و برای اهداف غیر اخلاقی نیز می‌توانند استفاده شوند. نگرانی برای پایداری محیط زیست تنها یکی از مسائل بی‌شمار اجتماعی است که رهبران ممکن است از آن حمایت کنند.

#### بحث

نتایج این پژوهش با نتایج بسیاری از مطالعات قبلی همخوانی داشته و ویژگی‌های به‌دست آمده برای رهبران اخلاقی، توسط بسیاری از محققان دیگر گزارش شده است. این الگو در چند مولفه، با همه الگوهای قبلی اشتراک دارد و در برخی موارد، تمامی مولفه‌های آنها را در بر می‌گیرد (جدول ۶). الگوی حاصل، دارای مولفه‌های دقیق‌تر و واضح‌تری است و مشخصه بارز آن، جامعیت و شفافیت آن نسبت به سایر الگوها است که می‌تواند به‌عنوان یک دستورالعمل روشن برای پیاده‌سازی رهبری اخلاقی استفاده شود. ویژگی دیگر آن، اولویت‌بندی ویژگی‌ها و شاخص‌های رفتاری رهبران اخلاقی است که بیان می‌کند رهبر چه موضوعاتی را باید در اولویت توجه قرار دهد. براساس نتایج این پژوهش، انصاف و عدالت، صداقت و درست‌کاری، احترام، نوع‌دوستی و خدمت‌گزاری به‌ترتیب بالاترین اولویت و نگرانی برای پایداری محیط





تصمیم‌های خود فکر می‌کنند و تصمیم‌هایی عادلانه و هنجاری می‌گیرند. این موارد در مولفه‌ی Q1 وجود دارد.

بررسی وابستگی الگوی رهبری اخلاقی به فرهنگ، با استفاده از داده‌های پروژه رهبری جهانی و اثربخشی سازمانی<sup>۲۹</sup> نشان داده مولفه‌های صداقت و درست‌کاری، نوع‌دوستی، جمع‌گرایی و تشویق، به‌صورت جهانی مورد تایید هستند. البته میزان این تایید در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت است. بنابراین اگرچه مفهوم رهبری اخلاقی به‌نظر جهانی می‌رسد، اما اهمیت جنبه‌های کلیدی آن ممکن است در فرهنگ‌های مختلف، متفاوت باشد (۵۵). مولفه‌های فوق در پژوهش حاضر نیز مورد تایید قرار گرفته‌اند. مولفه‌ی صداقت و درست‌کاری در رتبه دوم و مولفه‌ی نوع‌دوستی در رتبه‌ی چهارم قرار گرفته است.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برای انتخاب مدیران، هم مشخصه‌های فردی و هم توانمندی‌های مدیریتی افراد را مد نظر قرار دهند؛ با طراحی دوره‌های آموزشی مناسب، توانمندی مدیران را در ابعاد مختلف الگو، تقویت نمایند؛ از این‌گونه به‌عنوان راهنما و سرلوحه‌ی کاری مدیران برای پیاده‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان استفاده کنند؛ از آن به‌عنوان مقیاس رهبری اخلاقی برای سنجش میزان اخلاقی مدیران و شناسایی و رفع نقاط ضعف آنها استفاده کنند؛ انتصاب مدیران در پست‌های بالاتر را منوط به رفع نقاط ضعف کنند و نهایتاً چگونگی عملکرد آنان در قرار دادن اخلاق به‌عنوان یک بخش شفاف از برنامه رهبری خود را کنترل و تقویت نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود رهبران از این مقیاس برای سنجش میزان موفقیت خود در پیاده‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان و خودپایشی استفاده کنند.

به پژوهش‌گران هم پیشنهاد می‌شود برای تکمیل الگوی رهبری اخلاقی به‌دست آمده، متغیرهای تعدیل‌گر مناسب برای هر دسته از ویژگی‌های فردی و مدیریتی را شناسایی و سپس پیامدها و خروجی‌های پیاده‌سازی رهبری اخلاقی را شناسایی و بررسی نمایند. همچنین بررسی اعتبار این الگو با استفاده از جامعه آماری مدیران سایر استان‌ها و یا در سطح کشور و بررسی تأثیر آن در اهمیت و اولویت ویژگی‌ها و شاخص‌های رفتاری می‌تواند مهم باشد.

این پژوهش دارای محدودیت‌هایی بوده است. از جمله: تعداد بسیار کم پژوهش‌های داخلی در زمینه‌ی طراحی الگوی رهبری اخلاقی؛ محدودیت زمانی که مانع از انجام پژوهش در سطح وسیع‌تری شده؛ داده‌ها از منبعی واحد به‌دست آمده و تعمیم آنها به کل سازمان‌های ایرانی جای احتیاط دارد؛ وارد نشدن متغیرهای مهم مداخله‌گر به پژوهش به علت پیچیدگی‌های زیاد آنها و لذا برای پژوهش‌های آتی، بررسی متغیرهای اثرگذار علاوه بر متغیر در نظر گرفته شده برای این مطالعه، می‌تواند مهم باشد؛ دخیل بودن قضاوت شخصی پاسخ‌دهندگان در ارتباط با رفتار و باورهای رهبر اخلاقی؛ سوگیری پاسخ‌دهندگان یا عدم توجه و دقت کافی پاسخ‌دهندگان؛ فرصت محدود مصاحبه‌ها و عدم امکان انجام مصاحبه تکمیلی در برخی موارد.

مفهوم رهبری اخلاقی دارای دو جنبه اصلی شخص اخلاقی و مدیر اخلاقی است (۱). براساس نتایج این پژوهش، رهبر باید هم نقش اخلاقی خود در تعامل با دیگران (جنبه‌ی مدیریتی) و هم ویژگی‌های شخص اخلاقی (جنبه‌ی فردی) را مورد توجه قرار دهد. در جنبه‌ی مدیریتی، رهبری تمایل دارد دیگران را به رعایت اصول اخلاقی هدایت کند، انتظارات از کارکنان را شفاف نماید و پاسخ‌گویی را ترویج دهد. این رهبران کارکنان را به‌طور مرتب به پای‌بندی و رعایت معیارهای اخلاقی توصیه می‌کنند و برای رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی پاداش و مجازات در نظر می‌گیرند. ویژگی‌های به‌دست آمده برای رهبران اخلاقی شامل هر دو دسته‌ی عناصر فردی (مثل: انصاف و عدالت، صداقت و درست‌کاری، و نوع‌دوستی) و عناصر مدیریتی (مثل: توصیه‌ها و رهنمودهای اخلاقی، شریک کردن کارکنان در قدرت، و شفاف‌سازی نقش و نظام‌مندی) می‌باشد.

ممکن است تعداد شاخص‌های رفتاری احصا شده، زیاد به‌نظر برسد، اما رویکرد پژوهش این بوده که مجموعه شاخص‌ها بتواند به‌عنوان راهنمای عملی پیاده‌سازی رهبری اخلاقی به‌کار رود. لذا سعی شد شاخص‌های رفتاری تا حد ممکن به‌صورت شفاف و روشن، نشان‌دهنده‌ی تمام اقدامات عملی قابل انجام توسط مدیران باشد و این که به چه مواردی و با چه اولوبیتی، اهمیت قائل شوند.

بسیاری از ویژگی‌های کلیدی به‌دست آمده با ویژگی‌های تاکید شده در آموزه‌های اسلامی با توجه به فرهنگ حاکم بر جامعه، هم‌خوانی دارد. برخی (مثل: Q1، Q2، Q3، Q5، Q6، Q8، Q13 و Q17) کاملاً مطابق آموزه‌های اسلامی هستند و برخی دیگر از مولفه‌ها نیز با توجه به مفهوم و شاخص‌های رفتاری آنها، با آموزه‌های اسلامی مرتبط هستند (مثل: Q7 و Q15).

الگوی به‌دست آمده با تعریف رهبری اخلاقی هم‌خوانی دارد. جزء اول تعریف، اشاره دارد به نشان دادن رفتار مناسب به‌صورت هنجاری از طریق فعالیت‌های فردی و ارتباطات بین فردی. به‌عبارت دیگر رهبران اخلاقی، الگوهای رفتاری هستند که به‌طور اصولی و هنجاری، مناسب پنداشته می‌شوند و نهایتاً به‌عنوان الگویی معتبر عمل می‌کنند. مولفه‌های Q1، Q2، Q3، Q5، Q6، Q8 و Q13 و برخی دیگر از مولفه‌های الگو با این جزء از تعریف هم‌خوانی دارند. جزء دوم، اشاره دارد به ترویج چنین رفتارهایی بین زیردستان از طریق ارتباطات دوطرفه. به‌عبارت دیگر رهبران اخلاقی به اخلاق توجه می‌کنند و اخلاق را در محیط به وسیله‌ی گفت و گو درباره‌ی آن با پیروان، برجسته می‌کنند و همچنین فرآیند عدالت بین فردی و رویه‌ای را به پیروان ارایه می‌دهند (مولفه‌های Q4 و Q13). جزء سوم، «تشویق» است که براساس آن رهبران اخلاقی، معیارهای اخلاقی را مستقر می‌کنند، به رفتار اخلاقی پاداش می‌دهند و کسانی را که از معیارها پیروی نمی‌کنند، تنبیه می‌کنند (در مولفه‌ی Q4 و برخی شاخص‌های مولفه‌ی Q1). جزء آخر، «تصمیم‌گیری» است که براساس آن، رهبران اخلاقی به نتایج اخلاقی

جدول ۶: ویژگی‌های مشترک (مستقیم/ضمنی) الگوی حاصل از پژوهش حاضر با سایر الگوها

ویژگی‌های مشترک	ویژگی‌های کلیدی	الگو
۲، ۴، ۵، ۶	۱- تربیت، ۲- خادمت، ۳- معنویت، ۴- الگوسازی نقش، ۵- توانمندسازی، ۶- ارتباطات.	(۳)
۲، ۳، ۴، ۵	۱- تدوین سند جامع اخلاقی مطابق با آموزه‌های اسلامی، ۲- توازن زندگی شخصی و شغلی، ۳- الگوی رفتار قاطعانه، ۴- نگاه خوش‌بینانه و خیراندیشانه، ۵- تهذیب نفس خویشتن و اصل تقدم تربیت بر تعلیم	(۴)
۱، ۳	۱- عمل متعادل، ۲- دیدگاه اخلاقی، ۳- پاداش و تنبیه، ۴- حساسیت اخلاقی	(۴۹)
۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶	۱- حمایت از بهزیستی، ۲- رفتار منصفانه، ۳- وفاداری به زیردستان، ۴- حفظ پاک‌ی فیزیکی و معنوی، ۵- حفظ سلسله مراتب و ساختار سازمانی، ۶- استقلال	(۵۶)
همگی	انصاف، تسهیم قدرت، شفاف‌سازی نقش، مردم‌مداری، صداقت، رهنمودهای اخلاقی، نگرانی برای پایداری محیط زیست	(۱۷)
	احترام، خدمت‌گزاری، عدالت، صداقت، جامعه‌گرایی	(۵۷)
	احترام، خدمت‌گزاری، عدالت، درست‌کاری، مشارکت	(۵۸)
	راستی و درست‌کاری، صداقت، انصاف، ابلاغ ارزش‌های اخلاقی، سازگاری رفتار با ارزش‌های مورد حمایت، رهنمودهای اخلاقی، نوع‌دوستی.	(۵۹)
۱، ۴، ۵	۱- نوع‌دوستی، ۲- خودخواهی، ۳- استقلال، ۴- رهنمودهای اخلاقی، ۵- جامعه‌گرایی،	(۶۰)
تمام موارد به نوعی در مولفه‌های الگوی پژوهش حاضر و یا شاخص‌های رفتاری آنها وجود دارند.	الگوسازی نقش اخلاقی، رهنمودها و استانداردهای اخلاقی، سازگاری (نوع‌دوستی، مهربانی، خوش‌بینی، حمایت‌گری)، با وجدان بودن (قابل اعتماد، مسئولیت‌پذیر، وظیفه‌شناس، مضمم)، صداقت (پرهیز از ماکیاولی‌گری)، قضاوت اخلاقی، پرهیز از عصبیت و روان‌رنجوری (ارتباطات مطلوب)، جایگاه کنترل، گوش دادن، پاداش و تنبیه، زندگی شخصی اخلاقی، توجه به منافع کارکنان، تصمیم‌گیری عادلانه، قابلیت اعتماد، گفتگو درباره‌ی اخلاق، رهنمودهای اخلاقی، زندگی حرفه‌ای اخلاقی، توجه به نتایج تصمیم‌ها	(۱)
	منش اخلاقی و راستی و درست‌کاری، آگاهی اخلاقی (تصمیم‌گیری اخلاقی، جهت‌گیری به اجتماع و مردم شامل نوع‌دوستی)، انگیزش، تشویق و توانمندسازی، مدیریت پاسخ‌گویی اخلاقی (استانداردهای اخلاقی / تنبیه و پاداش)	(۵۵)
	انصاف و صداقت، شفاف‌سازی نقش، تسهیم قدرت، ایفای نقش الگوی رفتارهای اخلاقی، نگرانی برای دیگران،	(۶۱ و ۶۲)
	دیدگاه اخلاقی، تصمیم‌گیری اخلاقی، توجه به پیامدهای تصمیم‌ها، توجه به رفاه و سلامتی دیگران به‌هنگام تصمیم‌گیری، رفتار منصفانه، ایفای نقش الگوی رفتارهای اخلاقی، گفت‌وگو درباره‌ی اخلاق، مدیریت پاسخ‌گویی اخلاقی، آموزش کارکنان برای انجام اعمال و رفتارهای اخلاقی	(۶۳)
	صداقت و درست‌کاری، انصاف، ابلاغ ارزش‌های اخلاقی، ایفای نقش الگوی رفتارهای اخلاقی، پاداش به رفتارهای اخلاقی، پاسخ‌گو نگه داشتن زیردستان در قبال رفتارهای غیراخلاقی، تصمیم‌گیری اخلاقی	(۶۴ و ۶۵)
۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷	۱- بیان هدف و ارزش‌های سازمان و رعایت آن‌ها، ۲- تمرکز بر موفقیت‌های سازمانی و نه منافع شخصی، ۳- یافتن بهترین افراد و توسعه آن‌ها، ۴- گفت‌گویی مداوم در باره‌ی اخلاق، ارزش‌ها و ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان، ۵- ایجاد مکانیزم ابراز مخالفت‌ها و عقیده‌های مخالف، ۶- سخاوتمندی در درک خوبی‌ها و ارزش‌های دیگران (خوش‌بینی)، ۷- تصمیم‌ها و ارتباطات قاطعانه در عین انعطاف‌پذیری لازم	(۶۶)

سازمان‌ها در انتخاب مدیران باید هم ویژگی‌های شخصی و هم توانمندی‌های مدیریتی افراد را در نظر بگیرند.

### ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش، محقق سعی کرده اصول اخلاقی را در ارجاع‌دهی به منابع و جمع‌آوری داده‌ها به‌طور کامل رعایت کند.

### واژه نامه

- |                                |                       |
|--------------------------------|-----------------------|
| 1. Scandal                     | رسوایی اخلاقی         |
| 2. Leadership                  | رهبری                 |
| 3. Ethics                      | اخلاق                 |
| 4. Ethical Leadership          | رهبری اخلاقی          |
| 5. Social exchange theory      | تئوری تبادل اجتماعی   |
| 6. Social learning theory      | تئوری یادگیری اجتماعی |
| 7. Reinforcement               | تقویت                 |
| 8. Transformational Leadership | رهبری تحول‌گرا        |

### نتیجه‌گیری

در نتیجه این پژوهش، تعداد ۱۰۱ شاخص به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌های رفتاری رهبران اخلاقی شناسایی که در ۱۸ ویژگی کلیدی دسته‌بندی و اولویت‌بندی شده‌اند. از این نظر، پژوهش حاضر از سایر پژوهش‌های مشابه در این زمینه متمایز است. این شاخص‌ها به‌طور شفاف چهارچوب الگوی رفتاری رهبران را تعیین و راهنمای عملی پیاده‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان هستند. الگوی ارائه شده می‌تواند به‌عنوان سنج‌ای برای بررسی وضعیت رهبری اخلاقی در سازمان و چگونگی عملکرد رهبران و در نتیجه شناسایی و رفع نقاط ضعف آنان به‌کار رود. شاخص‌های مربوط به ویژگی‌های «انصاف و عدالت»، «صداقت و درست‌کاری»، «احترام به کارکنان»، «نوع‌دوستی» و «خدمت‌گزاری به کارکنان» به‌ترتیب بالاترین اولویت را دارند. نتایج این پژوهش از این نظر که رهبر باید هم جنبه‌های مدیریتی و هم جنبه‌های فردی را مورد توجه قرار دهد با پژوهش‌های قبلی هم‌خوانی دارد. لذا



- of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*; 63: 20–26.
8. Alvani SM. (1998). The necessity of drafting the ethics charter of the organization, providing a comparative model in government management. *Administrative Transformation*; 5(19): 50-59. (In Persian).
  9. Brown ME. (2007). Misconceptions of ethical leadership: how to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*; 36(2): 140-155.
  10. Haris A, Spillane J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Manag Educ*; 22(1): 31–34.
  11. Golparvar M, Javadian Z, Hosseinzade KH. (2011). Structural model of psychological contract, organizational justice, moral leadership, exchange leadership-members and organizational support. *Journal of Modern Industrial/Organizational Psychology*; 2(7): 21-32.
  12. Brown ME, Trevino L K, Harrison D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; 97: 117-134.
  13. Dion M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership & Organization Development Journal*; 33(1): 4-24.
  14. Walumbwa FO, Mayer DM, Wang P, Wang H, Workman K, Christensen AL. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*; 115: 204-213.
  15. Annette D, Jelle G. (2014). An explorative study on the connection between ethical leadership, prototypicality and organizational misbehavior in a Dutch fire service. *International Journal of Leadership Studies*; 8 (2): 18-43 .
  16. Avey James B, Wernsing Tara S, Palanski Michael E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: the mediating role of employee voice and psychological ownership. *J Bus Ethics*; 107: 21-34.
  17. Kalshoven K, Den Hartog DN, De Hoogh AHB. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*; 22(1): 51-69.
  18. Ozgoli M. (2007). An introduction to ethical leadership approaches. *Journal of Humanities*; 15(63): 53-76. (In Persian).
  19. Simons T, Friedman R, Liu LA. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: attitudinal consequences, in-group effects, and trickle down among black and non-black employees. *Journal of Applied Psychology*; 92: 650–665.
  20. Walumbwa FO, Avolio BJ, Gardner WL, Wernsing TS, Peterson SJ. (2008). Authentic leadership: 9. Authentic leadership رهبری موثق
  10. Spiritual Leadership رهبری معنوی
  11. Servant Leadership رهبری خدمتگزار
  12. Fairness and Justice انصاف و عدالت
  13. Fair and principled decisions تصمیم‌های ضابطه مند
  14. Honesty and Integrity صداقت و راست کرداری
  15. Machiavellianism ماکیاولی‌گری
  16. Respect others احترام به دیگران
  17. Altruism نوع دوستی
  18. Serving خدمتگزاری
  19. Ethical role modeling ایفای نقش الگوی اخلاقی
  20. Optimistic خوش بینی
  21. Neuroticism روان رنجوری
  22. Ethical guidance راهنمایی اخلاقی
  23. Ethical Accountability پاسخگویی در مقابل اصول اخلاقی
  24. Rewards and Punishment پاداش‌ها و تنبیه‌ها
  25. Power sharing اشتراک قدرت
  26. Persuasive mapping متقاعد سازی
  27. Role clarification شفاف سازی نقش
  28. Collective orientation / Communitarianism جامعه گرایی
  29. Global leadership & organizational effectiveness (GLOBE) رهبری جهانی و اثر بخشی سازمانی

## References

1. Brown ME, Trevino LK. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*; 17: 595-616.
2. Plinio AJ, Young, Judith M, Lavery LM. (2010). The state of ethics in our society: A clear call for action. *International Journal of Disclosure & Governance*; 7(3): 172-197.
3. Hazrati M, Memarzadeh Tehran Gh. (2014). A model of ethical leadership compatible with iranian government organizations. *Management of Development and Transformation Magazine*; 18: 63-70. (In Persian).
4. Rafiee M, Ali Ahmadi A, Mousavi M, Kermani M. (2013). Ethical leadership, proof of Islamic management paradigm. *Journal of Research in Ethics*; 6(20). (In Persian).
5. Gharamaleki A. (2012). *Ethical organizations in business*. 4<sup>th</sup> Ed. Qom: Majnoon Publications. (In Persian).
6. Farhadi M, Barkhordari Z. (2013). Relation between organizational values and organizational ethics. *Journal of Research in Ethics*; 6(20): 77-92. (In Persian).
7. Koonmee K, Singhapakdi A, Virakul B, Lee D. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey

34. Timurzadeh E, Bahadori MK, Mehdizadeh Parisa, Yaghoubi M. (2017). The effect of ethical leadership and leadership styles on organizational commitment: a case study in a military healthcare organization. *Journal of Military Medicine*; 19(5): 451-459. (In Persian).
35. Khuong MN, Quynh Nhu NV. (2015). The effects of ethical leadership and organizational culture towards employees' sociability and commitment – a study of tourism sector in ho chi minh city, vietnam. *Journal of Advanced Management Science*; 3(4): 329-336.
36. Khuong MN, Thuy Dung DT. (2015). The effect of ethical leadership and organizational justice on employee engagement - the mediating role of employee trust. *International Journal of Trade, Economics and Finance*; 6(4): 235-240.
37. Nilipour Tabatabaei SA, Soleimanian M. (2015). The impact of ethical leadership on organizational commitment and job neglect. *International Research Journal of Management Sciences*; 3(10): 524-528.
38. Alirehimi MM, Amirkhani AH, Rasooli R, Taleghani GR. (2018). The role of ethical leadership and organizational ethics in reducing the leaving organization. *Ethics in Science and Technology*; 13(1): 56-64. (In Persian).
39. Esmaelzadeh F, Abbaszadeh A, Borhani F, Peyrovi H. (2017). Ethical leadership and organizational climate: the experience of Iranian nurses. *Iran Red Crescent Med J*; 19(4): 1-9.
40. Altahat SM, Atan T. (2018). Role of healthy work environments in sustainability of goal achievement; ethical leadership, intention to sabotage and psychological capital in Jordanian Universities. *Journal Sustainability*; 10(3559): 1-15.
41. Yang Q, Wei H. (2018). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism. *Leadership & Organization Development Journal*; 39(1): 100-113.
42. Sayed Mostafa AM. (2018). Ethical leadership and organizational citizenship behaviors: the moderating role of organizational identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*; 27(4): 441-449.
43. Khan H, Yasir M, Yusof HM, Nazir Bhatti M, Umar A. (2017). The relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior: evidence from Pakistan. *City University Research Journal*; Special Issue: 45-62.
44. Taheri Attar G, Naeini MA, Seyed Salehi S, Khezri SE. (2017). Ethical leadership facilitate the realization of good governance (Case study: Tehran municipality). *Journal of Management of Governmental Organizations*; 6(1): 115-130. (In Persian).
45. Abdolshah M, Moghimi M, Khatibi SAM. (2017). Ethical leadership and its influence on social capital in public government organizations (case study: Tehran documentation and property registration Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*; 34: 89-126.
21. Obicci PA. (2015). Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda. *Net Journal of Business Management*; 3(1): 1-12.
22. Bello SM. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*; 3(11): 28-236.
23. Widani Sugianingrat IAP, Kerti Yasa NN, Sintaasih DK, Subudi M. (2017). Influence of ethical leadership on employee performance through employee engagement. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*; 22(12): 4-11.
24. Madanchian M, Hussein N, Noordin F, Taherdoost H. (2016). The relationship between ethical leadership, leadership effectiveness and organizational performance: a review of literature in smes context. *European Business & Management*; 2(2): 17-21.
25. Rezaei Kelidbari HR, Fadaei M, Ebrahimi P. (2016). The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*; 230: 463-470.
26. Shaukat Malik M, Awais M, Timsal A, Qureshi UH. (2016). Impact of ethical leadership on employees' performance: moderating role of organizational values. *International Review of Management and Marketing*; 6(3): 590-595.
27. Odeneye AS, Hoon S, Phlypo KS. (2018). Perceptions of followers about ethical leadership and attendant effects on organizational success. *Journal of Social Change*; 10(1): 61-70.
28. Javed B, Rawwas MYA, Khandai S, Shahid K, Tayyeb H H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. *Journal of Management & Organization*; 24(3): 388-405.
29. Usman M, Abdul Hameed A. (2017). The effect of ethical leadership on organizational learning: evidence from a petroleum company. *Business & Economic Review*; 9(4): 1-22.
30. Fazel A, Kamalian AR, Roshan SA. (2016). Relationship between ethical leadership and empowerment of students. *Ethics in Science and Technology*; 11(3): 59-68. (In Persian).
31. Zhang Y, Zhou F, Mao J. (2018). Ethical leadership and follower moral actions: investigating an emotional linkage. *Original Research*; 9(1): 1-11.
32. Khuong MN, Duc VM. (2015). The effect of ethical leadership on employee's virtuous behavior – a study of marketing agencies in ho chiminh city, vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*; 3(9): 832-839.
33. Rizwan M, Zeeshan C, Mahmood S. (2017). The impact of perceived ethical leadership and organizational culture on job satisfaction with the mediating role of organizational commitment in private educational sector of Islamabad, Pakistan. *Journal of Intercultural Management*; 9(1): 75-100.





58. Nasr Esfahani A, Ghazanfari A, Amerinasab S. (2013). The relationship between ethical leadership and staff empowerment. *Journal of Human Resource Management at Imam Hossein University*; 1: 107-128.
59. Yukl G, Mahsud R, Hassan Sh, Prussia GE. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*; 20(1): 38-48.
60. Martinez-Saenz MA. (2009). Ethical communication: moral stances in human dialogue. *Current Reviews for Academic Libraries*; 47(4): 693-693.
61. De Hoogh AHB, Den Hartog DN. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *Leadership Quarterly*; 19: 297-311.
62. Den Hartog DN, De Hoogh AHB. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels of analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*; 18(2): 199-230.
63. O'Connell W, Bligh M. (2009). Emerging from ethical scandal: can corruption really have a happy ending? *Leadership*; 5(2): 213-235.
64. Trevino LK, Hartman LP, Brown M. (2000). Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Manage Rev*; 42(4): 128-42.
65. Treviño LK, Brown M, Hartman LP. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*; 56: 5-37.
66. Freeman RE, Stewart L. (2006). Developing ethical leadership, a bridge paper of business roundtable institute for corporate ethics. [14 pages]. Available at: URL. [https://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical\\_leadership.pdf](https://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf). Accessed: April 12, 2015.
- organization). *Journal of Social Capital Management*; 4(2): 245-265. (In Persian).
46. Moss M. (2002). Spreading the ethical word. *Information Management Journal*; 36(4).
47. Flynn G. (2008). The virtuous manager: a vision for leadership in business. *Journal of Business Ethics*; 78: 359-372.
48. Salehania M. (2013). The effect of ethical leadership on organizational ethics. *Ethics in Science and Technology*; 7(2): 86-98. (In Persian).
49. Obicci P. (2015). Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda. *Net Journal of Business Management*; 3(1): 1-12.
50. Baharloo M, Bashlidah K, Naaami A, Hashemi Sheikh Shabani SE. (2014). Analysis of the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior. *Ethics in Science and Technology*; 10(1): 18-26. (In Persian).
51. Eisenbeiss SA. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*; 23: 791-808.
52. Khastar H. (2009). A Method for reliability of coding stage in research interviews. *Quarterly Journal of Humanities Methodology*; 58. (In Persian).
53. Mohammadpour A. (2010). Outcome of the philosophical and practical foundations of combined research in social and behavioral sciences. 1<sup>st</sup> ed. Tehran: Jaameah Shenasan Publications. P. 128. (In Persian).
54. Danaie Fard H, Alvani SM, Azar A. (2012). Methodology of qualitative research in management: a comprehensive approach. Tehran: Safaar Eshraghi Publication. Pp. 198-200. (In Persian).
55. Resick CJ, Hanges PJ, Dickson MW, Mitchelson JK. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of business ethical*; 63: 345-359.
56. Fehr R, Yam KC, Dang C. (2015). Moralized leadership: The construction and consequences of ethical leader perceptions. *American of Management Review*; 40(2): 182-209.
57. Northouse P. (2004). *Leadership: Theory and practice*. 3<sup>rd</sup> Ed. US: Sage Publications. Pp. 310-316.