



شماره ۴۸ پاییز ۱۳۹۶
No.48 Autumn 2017

■ ۲۲۵-۲۴۰ ■

زمان پذیرش نهایی: ۱۳۹۶/۳/۱۸

زمان دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۶/۱۲

شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های رهبری اخلاقی و ارائه مدل مطلوب

محمد سلیمانی* - گروه مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران.
غلامرضا معمارزاده طهران - گروه مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران.
محمد عطایی - گروه مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران.
ابوالفضل کاظمی - گروه مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران.

Identify and prioritize components of ethical leadership and providing optimal model Abstract

Ethical leadership focuses on how to use social power by managers and supervisors in decision making and action in the workplace and how it affects and influences others. The main objective of this research is to provide an optimal leadership model compatible with Iranian government agencies. This research is applied in terms of purpose and is descriptive-survey based on the data collection method. The statistical population of this research includes 30 experts and managers of the Tax Administration and the Department of Finance and Economic Affairs of the provinces of West and East Azarbaijan. Data were collected by a questionnaire and Delphi method and interpretive structural modeling were used to analyze them. The results showed that the experts from 34 components were selected through the Delphi method using the panel of experts as components of moral leadership, and in the second stage components such as ethical knowledge, the establishment of ethical standards, determination in ethical moral behaviors, ability to understand Ethical issues, customer reverence, and fairness in moral leadership had the most impact, respectively, with levels 1 to 6. According to the results of the research, the first and the most important component of ethical leadership is the existence of ethical knowledge, so that leaders, beyond sentiment, offer ethical behavior based on rationality, and this also leads to the ability to understand ethical issues and the emergence of a number of ethical features Like the reverence of the lord and righteousness, and so forth.

Keywords: Ethical Leadership, Ethical Knowledge, Social Learning

چکیده

رهبری اخلاقی بر نحوه استفاده از قدرت اجتماعی توسط مدیران و سرپرستان در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات محیط کار و نحوه تأثیر و نفوذ آنها بر دیگران متمرکز است. هدف اصلی این تحقیق ارائه مدل سبک های رهبری سازگار با سازمان‌های دولتی ایران است. این تحقیق از نظر هدف، از نوع کاربردی است و برحسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تعداد ۳۰ نفر از خبرگان و مدیران اداره امور مالیاتی و اداره دارایی و امور اقتصادی استان‌های آذربایجان غربی و شرقی می‌باشد. داده‌ها توسط پرسش‌نامه گردآوری شدند و برای تجزیه تحلیل آنها از روش دلفی و مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده گردید. نتایج نشان داد که از دید خبرگان ۳۴ مولفه از طریق روش دلفی و با استفاده از پانل متخصصان به عنوان مولفه‌های رهبری اخلاقی انتخاب شدند و در مرحله دوم مولفه هایی چون دانش اخلاقی، استقرار استانداردهای اخلاقی، مصمم بودن در رفتارهای صحیح اخلاقی، توانایی درک مسایل اخلاقی، تکریم ارباب رجوع و عادل بودن در رهبری اخلاقی بیشترین اثر گذاری را داشتند و به ترتیب سطوح اول تا ششم را دارا شدند. با توجه به نتایج تحقیق اولین و مهمترین مولفه رهبری اخلاقی داشتن دانش اخلاقی می باشد تا رهبران فراتر از احساسات به ارائه رفتارهای صحیح اخلاقی مبتنی بر عقلانیت مبادرت ورزند و این خود نیز منجر به توانایی درک مسایل اخلاقی و بروز یکسری از ویژگی‌های اخلاقی به مانند تکریم ارباب رجوع و عادل بودن و غیره می گردد.

واژگان کلیدی: رهبری اخلاقی، دانش اخلاقی، یادگیری اجتماعی

این سؤال باید گفت تصمیمات غیر اخلاقی به طور مکرر به عملکرد بسیاری از سازمانها صدمه میرسانند. واقعیت امر آن است که مدیریت دولتی با شرایط پیچیده اخلاقی مواجه بوده است. واقعیت پیچیده‌های که مدیران دولتی با آن مواجه شدند، به‌زعم ایشان ابعاد مختلف حقوقی، فنی، حرفه‌ای، سازمانی و فردی مسائل و آن ایجاد پیوند و آشتی میان ابعاد متعارض اخلاقی است و در این میان باید به شیوه‌های رهبری که پاسخگوی مسائل اخلاقی است و میتواند همزمان به این مسائل پاسخ دهد اهمیت بالایی داده شود. سؤال دیگر اینکه چگونه می‌توان به مسائل اخلاقی از طریق رهبری اخلاقی پاسخ داد و نتایج آن چه می‌باشد؟ در پاسخ به سؤال دوم قبل همه چیز باید مدل‌هایی که محققان مختلف ارائه داده‌اند بررسی گردد. برخی محققان مدلی را برای رهبری اخلاقی ارائه دادند که در این مدل رهبری اخلاق مدار را تحت تاثیر دو دسته عوامل موقعیتی^۲ و ویژگیها و صفات فردی، که هر دوی آنها نیز تحت تاثیر متغیرهای تعدیل‌گر قرار گرفته‌اند. براساس این مدل اثر عامل ویژگی‌های موقعیتی تحت تاثیر زمینه اخلاقی^۳ و خودپایشی^۴ (خود مراقبتی) تعدیل شده و تاثیر عامل ویژگی‌های شخصیتی تحت تاثیر متغیرهای نیاز به قدرت^۵ و استدلال‌گری اخلاقی^۶ تعدیل شده است. بر اساس مدل حاضر خروجی‌های رهبری اخلاقی متغیرهایی چون تصمیم‌گیری اخلاقی نزد پیروان، رفتار مثبت اجتماعی آنان، رفتار غیرمولد^۷ و رضایت مندی و انگیزش^۸ آنان خواهد بود. رهبران اخلاقی تمایل دارند به عنوان الگوی خوب مطرح شوند تا بتوانند زیردستانشان را با خودشان همراه سازند (۶ و ۷). برخی از پژوهش‌ها با توجه به سوابق آنها بر اهمیت شخصیت رهبر اشاره کردند به عنوان مثال از تعهد به عنوان نگرش به کار مثبت و رفتارهای متعارض و خارج از نقش به عنوان نگرش منفی

پژوهشگران به اهمیت «رهبری اخلاقی»^۲ در رفتار پیروان به عنوان مدل‌های نقش اخلاقی اذعان دارند (۲۰۱). رهبری اخلاقی تاثیرگذاری خود را از طریق یادگیری اجتماعی شروع نموده که این یادگیری با مشاهده رفتارهای مطلوب، دستورالعمل‌های کلامی و تفسیر علامات انجام می‌گیرد. یادگیری اجتماعی بستگی به توجه، انگیزه و توانایی برای حفظ اطلاعات و رفتار مجدد دارد. رهبران اخلاقی با توجه به قدرت موقعیتی خود (به عنوان مثال پاداش برای رفتارهای اخلاقی و مجازات برای رفتارهای غیر اخلاقی) دارای توانایی تنظیم رفتار هنجاری مناسب می‌باشند. آنها از طریق یادگیری اجتماعی در پیروان برای توجه به رفتار مناسب ایجاد انگیزه مینمایند (۳ و ۴). در اینجا این سؤال مطرح می‌شود که آیا رهبری اخلاقی به عنوان یک مسئله در سازمان‌های دولتی مطرح می‌گردد؟ مسائل اخلاقی سازمان‌های دولتی ویژگی‌هایی دارد. آنها بسیار فراگیر هستند و همه ابعاد سازمان را شامل می‌شوند. در پس هر اقدام و در بن هر تصمیم مدیریتی و هر فعالیت سازمانی، انبوهی از مسائل اخلاقی را می‌توان رصد کرد زیرا با حقوق افراد گوناگون چون شهروندان، کارکنان و کلیه ذی‌نفعان ارتباط دارد. بستر مسائل اخلاقی می‌تواند ریشه در خارج از سازمان داشته باشد و زمینه‌های تربیتی، خانوادگی، فرهنگ اجتماعی، میراث تاریخی، نهادهای دینی و ... در آن نقش دارند. بدین جهت است که سنخ این مسائل در جوامع و کشورها متفاوت است. اگر در شرکت‌های آمریکایی مسائل اخلاقی در اطراف مواد مخدر و الکل، دزدی کارکنان از شرکت، تعارض در علائق، مباحث کنترل کیفیت، تبعیض در استخدام و ترفیع، سوء استفاده از حساب‌های شرکت، اخراج کارکنان و مانند آن می‌چرخد، در سازمان‌های ما کم‌کاری، قانون‌گریزی، مالیات‌گریزی، افست وفاداری سازمانی، شایسته‌گریزی، زیرآب زنی و حسدورزی از مسائل اخلاقی است (۵). در اینجا باید به این سؤال پاسخ داد که آیا رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی به عنوان یک مسئله مطرح می‌باشد؟ در پاسخ به

۳. Contexts Ethical

۴. Monitoring-Self

۵. Power for Need

۶. Reasoning Moral

۷. Unproductive

۸. Motivation

۲. Leadership Ethical



در نظر گرفته شدند و از عدم اطمینان محیطی به عنوان متغیر تعدیل گر که بر روی رهبری اخلاقی تاثیر می گذارد استفاده کردند (۸). برخی محققان مطالعات قبلی را بررسی نمودند و مدلی جدیدی را با تغییرات جدید ارائه دادند. بطور دقیق تر آنها استدلال کردند که احساسات رهبر به عنوان مهمترین عامل مطرح می باشد. در حقیقت رابطه بین رهبر- پیرو از طریق استدلال های اخلاقی و ارزش های اخلاقی ۱۰ شکل می گیرد (۹). برخی دیگر از پژوهش ها تاکید ویژگی ای را بر زمینه ی رهبری داشتند. در این رویکرد موقعیتی، سوابق زمینه ای مانند اجتماعی (به عنوان مثال، روح حقوق بشر یا ارزشهای فرهنگی بهمانند عدالت ۱۱، مسئولیت پذیری، انسانیت و شفافیت)، صنعت (به عنوان مثال شبکه های سهامدار، پیچیدگی محیط) و ویژگیهای درون سازمانی (به عنوان مثال زیرساخت های رسمی و غیر رسمی در مورد اخلاق) مطرح هستند (۱۰). طی پژوهشی زمینه اخلاقی به طور مستقیم باعث ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارمندان میشود. همچنین جو اخلاقی کاهش تمایل به ترک شغلی کارمندان را در محیط اداری فراهم میکند (۱۱). در پژوهشی محققان صدای اخلاقی را معرفی نمودند، عموماً مخالف رفتار و عمل سازمانی نامناسب میباشد. رهبران اخلاقی با تقویت صدای اخلاقی در کارکنان، ایشان را در مورد اقدامات سازمانی نامناسب یا فعالیتهای غیر اخلاقی به ابراز شجاعانه نظرات و عقایدشان ترغیب خواهند نمود. علاوه بر این در پژوهشی دیگر محققان مسیری را بین رهبری اخلاقی و قضاوت اخلاقی پیروان ایجاد نمودهاند و به این نتیجه رسیدند که خود رهبری متمرکز بر اخلاق نقش واسطه‌های بین رهبری اخلاقی و قضاوت اخلاقی دارد (۱۲ و ۱۳).

همچنین در دیگر تحقیقات مربوط به رهبری اخلاقی رابطه مستقیم بین رهبری اخلاقی مدیریت ارشد و سرپرست را با نتایج مرتبط یا غیر مرتبط اخلاقی زیردستان نظیر مشاهده رفتارهای اخلاقی، رفتار انحرافی، تعارض نقش، رفتار های اخلاقی و رفتار

۹. follower - Leader

۱۰. values moral

۱۱. justice

های مثبت اجتماعی را تایید کردند و در همین راستا تمامی این نتایج عواقب شهودی ۱۲ رهبری اخلاقی را نشان دادند (۷ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶). هرچند محققان رهبران اخلاقی پیشنهاد کردند که رهبری اخلاقی نتایج غیر قابل آشکار دیگری را نشان می دهد که از طریق روابط مبادله اجتماعی رهبران اخلاقی با زیردستان خود تشکیل می شود. این روابط بدست آمده از نتایج رهبری اخلاقی قبلاً در زمینه رهبری اخلاقی مطالعه نشده بود، اما با این حال روابط مبادله در سایر زمینهها پیشینی کننده قدرتمندی در زمینه رفتار های زیردستان می باشد (۱۷ و ۱۸ و ۱۹). در همین رابطه محقق مدلی را ارائه نمود که در این مدل روابط مبادله بین رهبران اخلاقی و زیردستان هر دو بطور مستقیم و غیر مستقیم (از طریق مبادله اجتماعی) ۱۳ بر طیف وسیعی از نتایج مفیدسازمانی، نگرشی و رفتاری زیردستان تاثیر میگذارد. همچنین با توجه به اینکه امروزه در سازمانهای ایرانی معضلات اخلاقی مطرح است و این معضلات اخلاقی چه در سطح کلان و چه در سطح خرد مطرح میباشند؛ در سطح کلان رفتار مدیران ارشد و در سطح خرد رفتار کارکنان تصمیمگیری ها و دستاوردهای سازمانی را تحت تاثیر قرار میدهند. یکی از عمدهترین دغدغههای مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفهها است تا با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسایل در جامعه و حرفه خود به کار بپردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند (۲۰). برخی از تحقیقات هفت ویژگی کلیدی که در رهبران اخلاقی معرفی مینمایند: صفات ممتاز ۱۴، درستی و صداقت، آگاهی اخلاقی ۱۵، مردم مداری / جامعه مداری، برانگیزاننده، مشوق و قدرت دهنده و اداره جوابگویی اخلاقی.

۱. صفات ممتاز: به الگویی از اهداف و خصوصیاتی که اساس اخلاقی برای رفتار میباشد اشاره دارد. صفات ممتاز در صفاتی

۱۲. Intuitive

۱۳. exchange Social

۱۴. traits Outstanding

۱۵. awareness Moral

نمی تواند برای مدت طولانی بدون خشم و بدبینی دوام بیاورد (۲۱). در پژوهشی دیگر که به بررسی رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی پرداخته شده است. در بین ابعاد رهبری اخلاقی، مولفه صداقت بیشترین ارتباط و تسهیم قدرت کمترین ارتباط را با توانمند سازی دارا هستند. در حقیقت، ارائه مدل بومی و عملیاتی در همین راستا ضروری به نظر می رسد تا شرایط موجود را بهبود بخشد و با توجه به شرایط موجود، سبک مناسب رهبری اخلاقی تشخیص داده شود.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و جمع آوری اطلاعات بر اساس تلفیق روش های اسنادی و مطالعات میدانی انجام شده است. منبع و مبنای اصلی داده های تجزیه تحلیل، نظر کارشناسان و متخصصان است. در این پژوهش برای شناسایی و اولویت بندی از آنجا که روش دلفی می تواند با جمع آوری و تجزیه و تحلیل نظر کارشناسان و متخصصان، پاسخگوی خوبی برای پرسش های پژوهش باشد، مورد توجه و انتخاب پژوهشگران قرار گرفت. هدف دلفی رسیدن به اجماع گروهی است که از طریق مجموعه ای از دور های پرسشنامه ای با حفظ گمنامی پاسخگویان و بازخورد دادن نظرات به اعضای پانل صورت می گیرد (کینی و همکاران، ۲۰۰۱). در حقیقت دلفی با استفاده از نظر کارشناسان، اجماع قوی از نظرات را بخصوص در موارد کمبود شواهد تجربی ارائه می دهد. همچنین بازخورد بین دوره های انجام دلفی محرک ایده های جدید بوده و موجب گسترش دانش می گردد (رو و رایت، ۱۹۹۹). و همچنین برای ارائه مدل مطلوب از مدلسازی ساختاری تفسیری استفاده گردید. این روش یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه های از عناصر مختلف و به هم مرتبط در یک مدل نظام مند جامع ساختاردهی میشوند (وارفیلد، ۱۹۷۴). این روش شناسی به ایجاد و جهت دادن به روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم کمک مینماید (فایسال و همکاران، ۲۰۰۶). در نتیجه، میتوانیم یک سیستم فراهم مینماید بلکه ساختاری را مبتنی بر اهمیت و یا تأثیرگذاری عناصر برهم (بسته به

مثل تواضع و فروتنی، صداقت، سخاوت، بخشش و گذشت نمود دارد.

۲. درستی و صداقت: یک جزء اساسی از صفات ممتاز است و شامل توانایی مصمم بودن و در گیر شدن در رفتارهای صحیح اخلاقی با وجود فشارهای خارجی می باشد.

۳. آگاهی اخلاقی: توانایی درک کردن و حساس بودن نسبت به مسائل اخلاقی که اثر مهمی بر دیگران دارد، می باشد.

۴. جامعه مداری / مردم مداری: رهبران اخلاقی بر خدمت کردن نیکوتر و پسندیده تر تمرکز دارند که نتیجه آن مردم مدار بودن، آگاهی از چگونگی تاثیر فعالیتهاشان بر دیگران و استفاده از قدرت اجتماعی برای خدمت در جهت علایق جمعی گروه به جای علایق فردی می باشد.

۵. انگیزاننده: رهبران اخلاقی پیروان خود را با مقدم قرار دادن علایق گروه بر می انگیزانند.

۶. مشوق و توانمند ساز: رهبران اخلاقی پیروان را تشویق می کنند و توانمند میسازند که پیروان احساس شایستگی فردی به دست آورند که این اجازه می دهد که آن ها با صلاحیت و باقابلیت شوند.

۷. اداره جوابگویی اخلاقی: رهبری اخلاقی جزئی سوداگرانه و معامله گرانه دارد که شامل استقرار استانداردها و انتظارات رفتار اخلاقی برای پیروان می باشد.

همچنین اغلب به نظر میرسد که رهبری اخلاقی باید نوعی رهبری نرم و آرام باشد و هیچ چیزی جز حقیقت نباشد. رهبر اخلاقی بودن، یعنی در هر موقعیتی به میزان درست از اقتدار استفاده کردن. بعضی مواقع، شرایط ایجاب میکند تا رهبری چیزی جز مهربانی نباشد. در عوض، رهبری سخت و خشن



مرحله ۳۰ نفر نمونه به طور کامل به سوالات پاسخ دادند و از این بین تعداد ۳۴ گویه دارای اجماع نظری بین افراد نمونه بود که در جدول ۱ ارائه شده اند؛ لازم به ذکر است که این دور ۱۵ روز به طول انجامید.

جدول ۱. دور اول روش دلفی؛ تعیین مولفه های رهبری اخلاقی

ردیف	مولفه های معیارهای سبک های رهبری اخلاقی	تعداد پاسخ مشترک
۱	مراقبت اخلاقی	۱۴
۲	صداقت	۲۲
۳	انصاف	۲۶
۴	دارای قدرت پاسخگویی در برابر سوالات	۱۸
۵	سازگار بودن	۱۷
۶	برون گرا	۱۹
۷	با وجدان	۲۳
۸	دارای ذهنیت باز	۱۸
۹	با انگیزه	۱۶
۱۰	عادل	۲۵
۱۱	دارای قدرت کنترل	۱۴
۱۲	اعتماد به نفس بالا	۱۹
۱۳	دارای تعهدات طولانی مدت	۲۴
۱۴	تواضع و فروتنی	۲۰
۱۵	سخاوت	۱۸
۱۶	بخشش و گذشت	۷
۱۷	مصمم بودن در رفتارهای صحیح اخلاقی	۲۶
۱۸	در گیر شدن در رفتار صحیح اخلاقی	۲۱
۱۹	حساس بودن نسبت به مسائل اخلاقی	۲۵
۲۰	توانایی درک مسائل اخلاقی	۲۲

نوع رابطه محتوایی تعریف شده) فراهم مینماید و نمایشی تصویری به نمایش میگذارد. این روش تفسیری است، چون قضاوت گروهی از افراد تعیین مینماید که آیا روابطی میان این عناصر وجود دارد یا خیر. این روش ساختاری است چون اساس روابط یک ساختار سرتاسری است که از روابط مشخص و ساختار کلی در یک مدل دیاگراف، نشان داده می شود. روش مدلسازی ساختاری تفسیری در حوزه های مختلفی استفاده شده است. ایده اصلی مدلسازی ساختاری تفسیری تجزیه یک سیستم پیچیده به چند زیر سیستم (عناصر) با استفاده از تجربه عملی و دانش خبرگان به منظور ساخت یک مدل ساختاری چند سطحی می باشد. در این تحقیق ما از نظرات تعداد ۳۰ نفر از خبرگان سازمان های امور اقتصاد دارایی و امور مالیاتی استان های آذربایجان غربی و آذربایجان شرقی استفاده نمودیم.

یافته ها

مرحله اول: روش دلفی

در مرحله اول این پژوهش از روش دلفی برای شناسایی مولفه های رهبری اخلاقی استفاده شده است. در این روش گروهی از متخصصان در زمینه حرفه ای خویش برای توسعه اجماع، به یک سوال ویژه یا مجموعه ای از پرسش ها پاسخ می دهند. در این روش ۳۰ نفر از متخصصان شامل ۵ نفر از روسای سازمان های نمونه و ۲۵ نفر از کارشناسان و کارمندان متخصص در این سازمانها که حداقل ۱۰ سال سابقه کاری دارند به عنوان نمونه استفاده شده است. این روش شامل یکسری از مراحل پیمایشی یا پرسشنامه ای است که با پرسشنامه اولیه، پرسشنامه های مراحل بعدی نیز شکل می گیرد.

دور اول روش دلفی: تعیین شاخص ها

در این پژوهش از سه دور برای روش دلفی استفاده شده است. در دور اول مولفه های معیارهای رهبری اخلاقی تهیه و به صورت پرسشنامه تهیه شد و آن را به افراد نمونه داده تا آنها را پاسخ دهند. این پرسشنامه اولیه شامل ۳۷ مولفه بود که در این

جدول ۲. دور اول روش دلفی؛ تعیین مولفه های رهبری اخلاقی

ردیف	مولفه های معیارهای سبک های رهبری اخلاقی	مد
۱	مراقبت اخلاقی	۱۴
۲	صداقت	۲۲
۳	انصاف	۲۶
۴	دارای قدرت پاسخگویی در برابر سوالات	۱۸
۵	سازگار بودن	۱۷
۶	برون گرا	۱۹
۷	با وجدان	۲۳
۸	دارای ذهنیت باز	۱۸
۹	با انگیزه بودن	۱۶
۱۰	عادل	۲۵
۱۱	دارای قدرت کنترل	۱۴
۱۲	اعتماد به نفس بالا	۱۹
۱۳	دارای تعهدات طولانی مدت	۲۴
۱۴	تواضع و فروتنی	۲۰
۱۵	سختاوت	۱۸
۱۶	مصمم بودن در رفتارهای صحیح اخلاقی	۲۶
۱۷	در گیر شدن در رفتار صحیح اخلاقی	۲۱
۱۸	حساس بودن نسبت به مسائل اخلاقی	۲۵
۱۹	توانایی درک مسائل اخلاقی	۲۲
۲۰	جایگزینی علایق جمعی به جای علایق فردی	۱۷
۲۱	استفاده از قدرت اجتماعی برای خدمت به مردم	۱۵
۲۲	برآورده کردن انتظارات دیگران	۱۱
۲۳	تشویق پیروان	۱۶
۲۴	ارتقاء شایستگی کارکنان	۱۸

۲۱	جایگزینی علایق جمعی به جای علایق فردی	۱۷
۲۲	استفاده از قدرت اجتماعی برای خدمت به مردم	۱۵
۲۳	برآورده کردن انتظارات خود	۵
۲۴	برآورده کردن انتظارات دیگران	۱۴
۲۵	تشویق پیروان	۱۶
۲۶	ارتقاء شایستگی کارکنان	۱۸
۲۷	استقرار استاندارد های اخلاقی	۲۱
۲۸	دانش اخلاقی	۲۸
۲۹	تعلیم اجتماعی	۲۴
۳۰	تکریم ارباب رجوع	۲۶
۳۱	تعقل جوهری	۲۴
۳۲	دارای قدرت تاثیر گذاری	۲۰
۳۳	مربیگری	۱۴
۳۴	دارای روابط انسانی بالا	۱۸
۳۵	دارای نفوذ بالا	۸
۳۶	اهمیت دادن به شغل	۱۷
۳۷	استفاده از مکانیسم پاداش و تنبیه	۱۹

دور اول روش دلفی؛ جمع بندی مولفه های رهبری اخلاقی

مولفه های رهبری اخلاقی که در دور اول تهیه شده بود مورد بررسی قرار گرفت و تعداد ۳ مورد از آنها دارای توافق زیر ۱۰ بودند و از مجموع مولفه ها حذف شدند. بنابراین پرسشنامه اولیه بعد از بازبینی شامل ۳۴ مولفه بود که در جدول ۲ ارائه شده اند.



۲۵	استقرار استانداردهای اخلاقی	۲۱
۲۶	دانش اخلاقی	۲۸
۲۷	تعلیم اجتماعی	۲۴
۲۸	تکریم ارباب رجوع	۲۶
۲۹	تعقل جوهری	۲۴
۳۰	دارای قدرت تاثیر گذاری	۲۰
۳۱	مربیگری	۱۴
۳۲	دارای روابط انسانی بالا	۱۸
۳۳	اهمیت دادن به شغل	۱۷
۳۴	استفاده از مکانیزم پاداش و تنبیه	۱۹

دور دوم روش دلفی؛ اولویت بندی مولفه های رهبری اخلاقی

این دور ۲۱ روز به طول انجامید. مولفههای معیارهای رهبری اخلاقی که در دور اول تهیه شده بود، بازبینی شد و به عنوان دور دوم آن را به افراد نمونه داده تا آنها را اولویت بندی کنند. این پرسشنامه شامل ۳۴ مولفه بود که در این مرحله ۲۷ نفر از نمونه مورد نظر به سوالات پاسخ دادند که میزان اهمیت و اولویت آنها به صورت مد، میانگین و انحراف معیار در جدول ۳ مشاهده می شود. از بین این ۳۴ مولفه ۳ مولفه دانش اخلاقی، انصاف و مصمم بودن در رفتارهای صحیح بالاترین مد و میانگین را دارا بودند. همچنین در ۱۹ مولفه، اجماع قوی (انحراف معیار بالاتر از ۱) بین اعضای پانل به وجود آمده است. در این بین بالاترین اجماع نظری مربوط به استقرار استانداردهای اخلاقی، توانایی درک مسایل اخلاقی و انصاف بوده است.

جدول ۳. دور دوم روش دلفی؛ اولویتبندی مولفههای رهبری اخلاقی



فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۸ پاییز ۱۳۹۶
No.48 Autumn 2017

۲۳۱

ردیف	مولفههای معیارهای سبکهای رهبری اخلاقی	مد	میانگین	انحراف معیار
۱	دانش اخلاقی	۲۴	۴,۲۳	۱,۴۸
۲	انصاف	۲۲	۴,۱۲	۱,۵۴
۳	مصمم بودن در رفتارهای صحیح اخلاقی	۲۱	۴,۰۹	۱,۳۶
۴	تکریم ارباب رجوع	۲۰	۳,۹۸	۱,۴۲
۵	عادل	۱۹	۳,۶۷	۱,۰۵
۶	سختاوت	۱۹	۳,۷۳	۰,۶۴
۷	حساس بودن نسبت به مسائل اخلاقی	۱۸	۳,۶۹	۱,۱۱
۸	دارای تعهدات طولانی مدت	۱۷	۳,۵۵	۱,۳۴
۹	تعلیم اجتماعی	۱۷	۳,۵۱	۱,۲۴
۱۰	تعقل جوهری	۱۶	۳,۴۹	۱,۳۴

۱,۲۳	۳,۳۱	۱۶	با وجدان	۱۱
۱,۱۴	۳,۲۱	۱۶	صداقت	۱۲
۱,۵۴	۳,۱۹	۱۵	توانایی درک مسائل اخلاقی	۱۳
۱,۳۹	۳,۱۷	۱۵	در گیر شدن در رفتار صحیح اخلاقی	۱۴
۱,۵۴	۳,۱۶	۱۴	استقرار استاندارد های اخلاقی	۱۵
۱,۲۵	۳,۱۳	۱۴	تواضع و فروتنی	۱۶
۱,۰۳	۳,۱۲	۱۳	دارای قدرت تاثیر گذاری	۱۷
۱,۱۲	۳,۰۸	۱۳	برون گرا	۱۸
۱,۰۱	۳,۰۲	۱۲	اعتماد به نفس بالا	۱۹
۰,۹۹	۲,۹۷	۱۲	استفاده از مکانیسم پاداش و تنبیه	۲۰
۱,۱۱	۲,۸۹	۱۲	دارای قدرت پاسخگویی در برابر سوالات	۲۱
۰,۷۵	۲,۷۸	۱۱	دارای ذهنیت باز	۲۲
۰,۹۷	۲,۷۲	۱۱	ارتقاء شایستگی کارکنان	۲۳
۰,۶۸	۲,۶۹	۱۱	دارای روابط انسانی بالا	۲۴
۰,۴۷	۲,۶۴	۱۱	سازگار بودن	۲۵
۰,۵۵	۲,۶۱	۱۱	جایگزینی علایق جمعی به جای علایق فردی	۲۶
۰,۵۸	۲,۶۱	۱۱	اهمیت دادن به شغل	۲۷
۰,۶۴	۲,۵۹	۱۰	با انگیره بودن	۲۸
۰,۸۴	۲,۵۹	۱۰	تشویق پیروان	۲۹
۰,۸۳	۲,۵۴	۱۰	استفاده از قدرت اجتماعی برای خدمت به مردم	۳۰
۰,۷۳	۲,۵۱	۱۰	مراقبت اخلاقی	۳۱
۰,۹۱	۲,۴۶	۱۰	دارای قدرت کنترل	۳۲
۰,۵۸	۲,۳۲	۱۰	مربیگری	۳۳
۰,۹۴	۲,۲۷	۱۰	برآورده کردن انتظارات دیگران	۳۴



فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۸ پاییز ۱۳۹۶
No.48 Autumn 2017

دور سوم روش دلفی؛ اولویت بندی مجدد مولفه های سبکهای رهبری اخلاقی با توجه به نظرات جدید اعضای پانل

این دور ۲۸ روز به طول انجامید. پس از اینکه هر متخصص ارزش جدیدی را با توجه به میانگین و انحراف معیار محاسبه شده در دور دوم ارائه داد، میانگین مولفه های سبکهای رهبری اخلاقی با توجه به آراء جدید محاسبه شد که در جدول ۴ آمده است. شایان ذکر است که در این دور ۲۳ نفر پرسشنامه را تکمیل کردند. در این مرحله با توجه به اینکه دور آخر در روش دلفی است مولفههای سبکهای رهبری اخلاقی اولویتبندی نهایی می شوند. ترتیب اولویت و اهمیتی که در دور دوم اعلام کرده بودند تقریباً در دور سوم تکرار شد و نظر خود را چندان تغییر ندادند. تنها چند مورد از مولفههای تغییر کردند که بر اساس میانگین اولویتبندی جدید به شکل زیر است که بر این اساس میتوان گفت که اتفاق نظر میان اعضای پانل به دست آمده است: ۱- دانش اخلاقی، ۲- استقرار استاندارد های اخلاقی، ۳- مصمم بودن در رفتار های صحیح اخلاقی ۴- توانایی درک مسائل اخلاقی.

جدول ۴. دور سوم روش دلفی - اولویت بندی مجدد مولفه های رهبری اخلاقی

ردیف	مولفه های معیارهای سبکهای رهبری اخلاقی	مد	میانگین	انحراف معیار
۱	دانش اخلاقی	۲۵	۴,۵۱	۱,۳۹
۲	استقرار استاندارد های اخلاقی	۲۴	۴,۲۱	۱,۶۲
۳	مصمم بودن در رفتار های صحیح اخلاقی	۲۲	۴,۰۱	۱,۳۸
۴	توانایی درک مسائل اخلاقی	۲۱	۴,۰۱	۱,۲۳
۵	تکریم ارباب رجوع	۱۹	۳,۹۸	۱,۴۲
۶	انصاف	۱۹	۳,۸۹	۱,۲۶
۷	عادل	۱۸	۳,۷۶	۱,۰۵
۸	سختاوت	۱۷	۳,۷۳	۰,۶۴
۹	حساس بودن نسبت به مسائل اخلاقی	۱۷	۳,۶۹	۱,۱۱
۱۰	دارای تعهدات طولانی مدت	۱۶	۳,۵۵	۱,۳۴
۱۱	تعلیم اجتماعی	۱۶	۳,۵۱	۱,۲۴
۱۲	تعقل جوهری	۱۶	۳,۴۹	۱,۳۴
۱۳	با وجدان	۱۵	۳,۳۱	۱,۲۳
۱۴	صداقت	۱۵	۳,۲۱	۱,۱۴
۱۵	در گیر شدن در رفتار صحیح اخلاقی	۱۴	۳,۱۷	۱,۳۹
۱۶	تواضع و فروتنی	۱۴	۳,۱۳	۱,۲۵
۱۷	دارای قدرت تاثیر گذاری	۱۳	۳,۱۲	۱,۰۳
۱۸	برون گرا	۱۳	۳,۰۸	۱,۱۲
۱۹	اعتماد به نفس بالا	۱۲	۳,۰۲	۱,۰۱

مدیریت شهری

فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۸ پاییز ۱۳۹۶
No.48 Autumn 2017

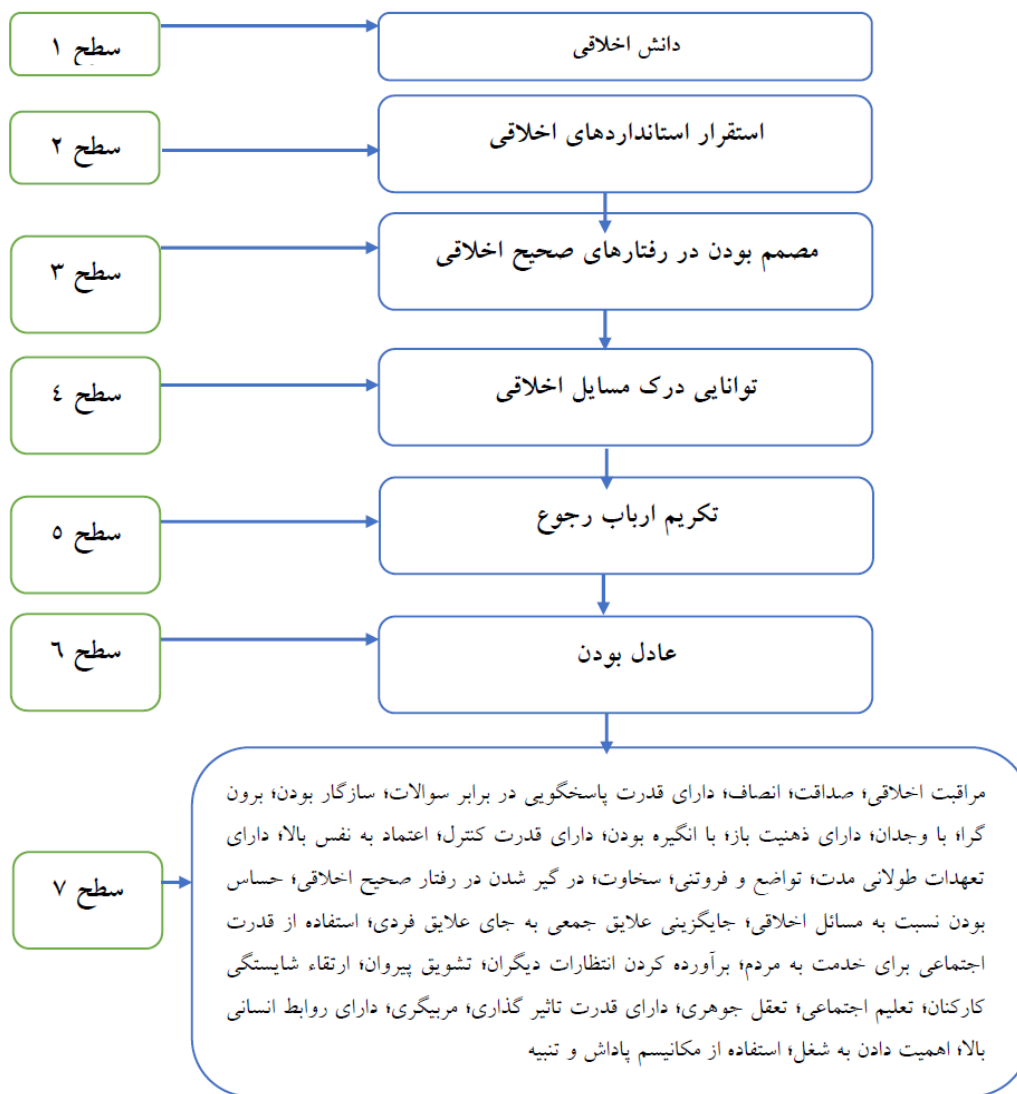
■ ۲۳۳ ■

۰,۹۹	۲,۹۷	۱۲	استفاده از مکانیسم پاداش و تنبیه	۲۰
۱,۱۱	۲,۸۹	۱۲	دارای قدرت پاسخگویی در برابر سوالات	۲۱
۰,۷۵	۲,۷۸	۱۱	دارای ذهنیت باز	۲۲
۰,۹۷	۲,۷۲	۱۱	ارتقاء شایستگی کارکنان	۲۳
۰,۶۸	۲,۶۹	۱۱	دارای روابط انسانی بالا	۲۴
۰,۴۷	۲,۶۴	۱۱	سازگار بودن	۲۵
۰,۵۵	۲,۶۱	۱۱	جایگزینی علایق جمعی به جای علایق فردی	۲۶
۰,۵۸	۲,۶۱	۱۱	اهمیت دادن به شغل	۲۷
۰,۶۹	۲,۵۹	۱۰	با انگیزه بودن	۲۸
۰,۸۴	۲,۵۸	۱۰	تشویق پیروان	۲۹
۰,۸۳	۲,۵۴	۱۰	استفاده از قدرت اجتماعی برای خدمت به مردم	۳۰
۰,۷۳	۲,۵۱	۱۰	مراقبت اخلاقی	۳۱
۰,۹۱	۲,۴۶	۱۰	دارای قدرت کنترل	۳۲
۰,۵۸	۲,۳۲	۱۰	مربیگری	۳۳
۰,۹۴	۲,۲۷	۱۰	برآورده کردن انتظارات دیگران	۳۴



درک مسایل اخلاقی، تکریم ارباب رجوع و عادل بودن در رهبری اخلاقی از اثرگذاری بیشتری برخوردارند و به ترتیب سطوح اول تا ششم را دارند. همچنین در سطح هفتم مولفه های زیر قرار گرفته اند:

مراقبت اخلاقی؛ صداقت؛ انصاف؛ دارای قدرت پاسخگویی در برابر سوالات؛ سازگار بودن؛ برونگرا؛ باوجدان؛ دارای ذهنیت باز؛ با انگیزه بودن؛ دارای قدرت کنترل؛ اعتماد به نفس بالا؛ دارای تعهدات طولانی مدت؛ تواضع و فروتنی؛ سخاوت؛ درگیر شدن در رفتار صحیح اخلاقی؛ حساس بودن نسبت به مسائل اخلاقی؛ جایگزینی علایق جمعی به جای علایق فردی؛ استفاده از قدرت اجتماعی برای خدمت به مردم؛ برآورده کردن انتظارات دیگران؛ تشویق پیروان؛ ارتقاء شایستگی کارکنان؛ تعلیم اجتماعی؛ تعقل جوهری؛ دارای قدرت تاثیر گذاری؛ مربیگری؛ دارای روابط انسانی بالا؛ اهمیت دادن به شغل؛ استفاده از مکانیسم پاداش و تنبیه



نمودار ۱. الگوی مناسب رهبری اخلاقی در سازمان های نمونه

نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

دولتی ایران دوره‌هایی نظیر دوره‌های اخلاق در محیط کار و اخلاق حرفه‌ای برای بهبود رفتارهای اخلاقی مدیران و ارتقای دانش اخلاقی مدیران برگزار نمایند. همچنین یکی دیگر از نتایج رهبری اخلاقی مصمم بودن در استقرار و اجرای استاندارد های رهبری اخلاقی می باشد لذا پیشنهاد می گردد سازمان های دولتی برای اخلاقیات در بخش دولتی از مدیرانی استفاده نماید که علاوه بر آگاه بودن از مسایل اخلاقی با جدیت به تدوین و اجرای استاندارد ها و هنجار اخلاقی بپردازد.

تجزیه و تحلیل سئوالات پژوهش نشان داد که از دیدگاه خبرگان مولفه‌هایی چون دانش اخلاقی، استقرار استانداردهای اخلاقی، مصمم بودن در رفتارهای صحیح اخلاقی، توانایی درک مسایل اخلاقی، تکریم ارباب رجوع و عادل بودن در رهبری اخلاقی از اثرگذاری بیشتری برخوردارند و به ترتیب سطوح اول تا ششم را دارند. همچنین در سطح هفتم مولفه های زیر قرار گرفته اند: مراقبت اخلاقی؛ صداقت؛ انصاف؛ دارای قدرت پاسخگویی در برابر سوالات؛ سازگار بودن؛ برون‌گرا؛ با وجدان؛ دارای ذهنیت باز؛ با انگیزه بودن؛ دارای قدرت کنترل؛ اعتماد به نفس بالا؛ دارای تعهدات طولانی مدت؛ تواضع و فروتنی؛ سخاوت؛ در گیر شدن در رفتار صحیح اخلاقی؛ حساس بودن نسبت به مسائل اخلاقی؛ جایگزینی علایق جمعی به جای علایق فردی؛ استفاده از قدرت اجتماعی برای خدمت به مردم؛ برآورده کردن انتظارات دیگران؛ تشویق پیروان؛ ارتقاء شایستگی کارکنان؛ تعلیم اجتماعی؛ تعقل جوهری؛ دارای قدرت تاثیر گذاری؛ مریگیری؛ دارای روابط انسانی بالا؛ اهمیت دادن به شغل؛ استفاده از مکانیسم پاداش و تنبیه.

در نتیجه این تحقیق، از دید خبرگان سازمان های دولتی در مرحله اول مهمترین فاکتور در رهبری اخلاقی دارا بودن دانش اخلاقی میباشد و از دیدگاه ایشان مدیرانی که دانش اخلاقی را به صورت شهودی یا عملی یاد گرفته اند میتوانند به راحتی استانداردهای اخلاقی را تدوین و اجرا نمایند و توانایی نظارت بر اجرای صحیح رفتارهای اخلاقی را نیز خواهند داشت. همچنین با توجه به آشنایی و تدوین استانداردهای اخلاقی توسط خود مدیران، آنها نیز توانایی درک صحیح مسایل اخلاقی را خواهند داشت و تمایز میان مسایل اخلاقی با غیر اخلاقی را براحتی میتوانند بر جسته نمایند که این خود منجر به یکسری ویژگی های ممتاز اخلاقی به مانند تکریم ارباب رجوع، عادل بودن، مراقبت اخلاقی، صداقت، انصاف و ... در رفتار مدیران میشود. در راستای نتایج تحقیق و با توجه به اهمیت دانش اخلاقی پیشنهاد می گردد، سازمانهای



منابع و ماخذ

- pendence in organizations .Cambridge, UK, New York: Cambridge University Press. P: 338–354.
9. Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4) : 583–616.
 10. Eisenbeiß, S. A., & Giessner, S. R. (2012). The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1): 7–19.
 11. Hasani, mohammad , Bashiri ,Zhi-na, 2015, The relationship between the positive and negative consequences of organizational ethical climate . *Ethics in science & technology* ; 10(4): 27-36.
 12. Angela Shin-Yih Chen a, Yu-Hsiang Hou.2016. The effects of ethical leadership, voice behavior and climates forinnovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly* 27 : 1–13.
 13. Robert Steinbauer , Robert W. Renn ,Robert R. Taylor, Phil K. Njoroge, 2014. Ethical Leadership and Followers' Moral Judgment: The Role of Followers' Perceived Accountability and Self-leadership . *J Bus Ethics*120:381–392.
 14. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1): 151–171.
 15. Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador,
 1. Treviño ,L .K .(1986) .Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model .*Academy of Management Review*.617–601 ,11 ,
 2. Kohlberg ,L .(1969) .Stage and sequence :The cognitive developmental approach to socialization. In D .A .Goslin) Ed ,(Handbook of socialization theory. Chicago: Rand McNally. p. 347–480.
 3. Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1): 5 –37.
 4. Zhu, W. (2008). The effect of leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Review*, 8:62–73.
 5. Binesh . M. (2012). Barriers to the growth of professional ethics in organizations. *Journal of Auto industry*, 15(161):22-27.(In Persian).
 6. Stillman, R. J. (1991). Preface to public administration: A search for themes and direction. New York: St. Martin's Press.p.16.
 7. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*. 17: 595–616.
 8. De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The socially responsible use of power. In B. Wisse & D. Tjosvold (Eds.), *Cambridge companions to management. Power and interde-*



فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۴۸ پاییز ۱۳۹۶
No.48 Autumn 2017

agement Review. 42: 128-142.

23. Fazel, Amir, Kamalian, Amin Reza, Roshan Seyed Ali Gholi, 2016. The relationship between ethical leadership and empowerment of students. *Ethics in Science & Technology*. 11(3): 59-68.
16. 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.
17. Bauer, T. N., S. G. Green. 1996. "Development of Leader-member Exchange: A Longitudinal Test." *Academy of Management Journal*, 39:1567-1563.
18. Gerstner, C. R., and D. V. Day. 1997. "Meta-analytic Review of Leader-member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues." *Journal of Applied Psychology*, 82(6): 844-827.
19. Shore, L. M., L. E. Tetrick, and P. Lynch. 2006. "Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation." *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4):867-837.
20. HANSEN. S. DUANE, (2011). Ethical Leadership: A Multifoci Social Exchange Perspective, *The Journal of Business Inquiry*. 10 : 1,41-55.
21. Mohsen vand .M. (2008). the role of organizational perfection and five ethical leadership style, *journal of auto industry*. 199(10) : 35-40. (in Persian).
22. Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Man-*

