

فرمانده معظم کل قوا: «بنده احساس می‌کنم که ما احتیاج داریم که در زمینه‌ی اخلاق و تزکیه و تهذیب، بر روی نفوس خودمان و نفوس دیگران کار کنیم. نوسازی معنوی نظام اسلامی و ملت مسلمان ایران، این مجاهدت بزرگ را لازم دارد». (۱۳۷۶/۰۹/۰۷)

## مقاله پژوهشی: معرفی الگوی راهبردی شکل‌گیری رهبری اخلاقی در سازمان

### صنایع دفاع ج.ا.ایران

سیدرضا نوری<sup>۱</sup>، غلامرضا ملک زاده<sup>۲</sup>، فریبرز رحیم نیا<sup>۳</sup> و علیرضا خوراکیان<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۳/۱۷

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۰۵

### چکیده

امروزه قرار گرفتن دو مفهوم رهبری و اخلاق در کنار یکدیگر، جذابیت‌هایی را برای سازمان‌ها و مدیران به وجود آورده است. هدف این تحقیق ارائه الگویی راهبردی برای رهبری اخلاقی<sup>۵</sup> در سازمان صنایع دفاع ج.ا.ایران است. به منظور طراحی الگو، از روش کیفی و راهبرد داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده یا «گلیزری»<sup>۶</sup> استفاده شد. جامعه مورد مطالعه، خبرگانی از سازمان صنایع دفاع می‌باشند که آگاهی نظری و عملی در ارتباط با موضوع مورد مطالعه داشته‌اند. با ۲۲ نفر از این جامعه مصاحبه نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. تجزیه و تحلیل متون مصاحبه‌ها از راه تحلیل مضمون و روش کدگذاری گلیزر که شامل کدگذاری حقیقی و نظری است، انجام شد. به منظور کدگذاری نظری از خانواده کدگذاری «شش C» استفاده شد. هر C نشان‌دهنده یک مفهوم کلی است. اولین C، علل است که شامل ویژگی‌های فردی و سازمانی است. دومین C، عوامل همبسته است که شامل نظام‌های منابع انسانی و آموزش است. سومین C، شرایط میانجی است که شامل مدیریت ارتباطات و اخلاقیات سازمانی است. چهارمین C، اقتضات است که شامل مذهب، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی است. پنجمین C، نتایج یا پیامدهاست که شامل ارزش‌آفرینی برون‌سازمانی، بهبود روانشناختی رفتاری و سازمانی است. ششمین C، زمینه محیطی است که شامل محیط اخلاق‌محور، شرایط فشارهای خارجی، شرایط غیراخلاقی رقبا و تحریم خارجی سازمانی است.

**واژگان کلیدی:** رهبری اخلاقی، شش «C»، الگوی راهبردی، سازمان صنایع دفاع.

۱. دانشجوی دکترای مدیریت رفتاری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد،

مشهد، ایران - [Nouri.seyedreza@mail.um.ac.ir](mailto:Nouri.seyedreza@mail.um.ac.ir)

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسئول) -

[malekzadeh@um.ac.ir](mailto:malekzadeh@um.ac.ir)

۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران - [r-nia@um.ac.ir](mailto:r-nia@um.ac.ir)

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران - [akhorakian@um.ac.ir](mailto:akhorakian@um.ac.ir)

5. Ethical Leadership

6. Glaser

## مقدمه

امروزه، مسئله اخلاق و رهبری اخلاقی در سازمان‌ها، موضوع جالبی است که باید به‌گونه‌ای خاص در مورد فرصت‌های رفتار اخلاقی و مسئله رفتار غیراخلاقی یا کج‌رفتاری، مورد بحث قرار گیرد. بنابراین، این مسئله به یک نگرانی عمده در سازمان‌ها تبدیل شده است. (Aryati, et.al, 2018:235) برخی معتقدند از راه بررسی روندهای رهبری، سازمان‌ها می‌توانند ارزش‌های مهم رهبران را بهبود بخشیده تا بتوانند شناخت، احساس‌ها و رفتار الهام‌بخش را واپایش کنند. (Tkaczynski&Arli, 2018:79) رفتار رهبری، اثر مستقیمی بر رفتار اخلاقی یا غیراخلاقی پیروان دارد، زیرا آن‌ها در محیط سازمانی، از رفتار رهبر خود تقلید می‌کنند. (Brown&Mitchell, 2010:612) بنابراین، به‌نظر می‌رسد اگر رهبر، به‌صورت اخلاقی عمل کند، کارکنان نیز اخلاقی عمل خواهند کرد و اگر رهبر، غیراخلاقی عمل کند، ممکن است کارکنان پندارند که وی، به‌صورت غیررسمی اجازه رفتار غیراخلاقی را می‌دهد. (Ahmad, et.al, 2018: 1352)

## ۱. کلیات

### ۱-۱. بیان مسئله

یکی از نمودهای تحقق سازمان اخلاقی، برخورداری سازمان از کارکنانی با ارزش‌های اخلاقی است که رفتارهای اخلاقی، سرلوحه اقدام‌های سازمانی آن‌ها باشد. (vig, 2014:3) برخی معتقدند با عدم پیگیری روندهای رهبری، مسئولان سازمان‌ها نمی‌توانند ارزش‌های داخلی درک‌شده رهبرانی را افزایش دهند که خود مانع از شناخت احساس‌های پیروان و رفتار الهام‌بخش می‌شود. (Tkaczynski&Arli, 2018:79) بنابراین، گرچه گستره وسیعی از نظریه‌های رهبری و عمل برای رسیدگی به مسائل مربوط به اثربخشی سازمان و بروز رفتارهای فرآینشی وجود دارد، اما هنوز هم ویژگی‌های قابل پرسشی باقی مانده است. (Jory, et.al, 2015: 1725) در همین راستا، اگر در سازمانی علل رهبری اخلاقی، مشاهده نشود، شکل‌گیری رهبری اخلاقی با مشکل‌هایی مواجه می‌شود. این مسئله تقاضا برای درخواست از مسئولیت‌های رهبری،

یکپارچگی و شفافیت را با توجه به کاهش رفتارهای فرانقش و شیوه‌های غیراخلاقی مورد توجه قرار می‌دهد. (Ladkin&Taylor, 2010:66) باتوجه به مسائل ایجاد شده به دلیل فقدان رهبران اخلاقی، این موضوع علاوه بر مسئله مدیریتی، به یک مسئله اخلاقی تبدیل شده است. (Ren&Chadee, 2017:375)

برخی تحقیقات، نشان‌دهنده تأثیر فراوان رهبری بر بهبود رفتار شهروندی سازمانی پیروان (Walumbwa, et.al, 2008) و بهبود عملکرد آن‌هاست. باتوجه به تأثیری که رهبری اخلاقی بر این مفاهیم دارد، پایین بودن هر یک از این رفتارها، ارزش‌ها و نگرش‌ها، مشکلاتی را در ذهن متصور می‌کند که مهم‌ترین آن، ضعف در رهبری اخلاقی است. به عبارتی وقتی متغیرهای مثبت سازمانی چون عملکرد، رفتار شهروندی سازمانی، کم‌کاری، رفتارهای غیراخلاقی، کاهش صداقت در کار، فرسودگی عاطفی و سایر مفاهیم مثبت در برخی قسمت‌های سازمان کاهش یابد، نشان‌دهنده ضعف در رهبری اخلاقی است. در همین راستا نتایج نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر رفتار انحرافی در محل کار اثر منفی دارد. (Aryati, et.al, 2018:236) رهبری اخلاقی از راه خودکارآمدی، اثر منفی بر فرسودگی عاطفی دارد. (Okpozo, et.al, 2017:1139) مشکلات اخلاقی در سازمان صنایع دفاع، نسبت به برخی سازمان‌های مشابه، کمتر مشاهده می‌شود، اما همچنان وجود دارد. موضوع قابل تأمل، کم‌شدن برخی از رفتارهای اخلاقی و فرانقش در سازمان است. چراکه رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی اثر می‌گذارد. (Yang&Wei, 2017:110) کاهش رفتارهای فرانقش در میان برخی از قسمت‌های سازمان احساس می‌شود.

اگرچه، اصول اخلاقی، همیشه در ادبیات مربوط به رهبری حضور داشته است، اما به‌طور معمول به‌عنوان «حوزه‌ای پژوهشی» برای رهبری و مدیریت، به‌ویژه در سازمان صنایع دفاع، مورد غفلت واقع شده است؛ بنابراین، این پدیده یا مفهوم، به‌ویژه در حوزه صنایع دفاع، نیاز به تحقیق و بررسی‌های بیشتری دارد. به بیان دقیق‌تر، درک علل و پیامدهای رهبری اخلاقی در سازمان‌ها نیاز به بررسی بیشتری دارد. این درحالی است که بخش قابل‌توجهی از تحقیقات، پیرامون کشف مؤلفه‌های رهبر اخلاقی، نظریه رهبری اصیل و تأثیر مثبت بالقوه آن بر نتایج کلی

سازمان‌ها تکامل یافته است. (Valle, et.al, 2018; Afsar, et.al, 2018; Ahmed, et.al, 2018; Leroy, et.al, 2015). یزدان‌شناس، ۱۳۹۶؛ حضرتی و معمارزاده، ۱۳۹۳؛ کرمی و همکاران، ۱۳۹۵) چگونه یک کارمند یا مدیر می‌تواند ویژگی‌های اکتسابی رهبر اخلاقی را در خود یا سازمان ایجاد کند؟ چگونه می‌تواند رهبری اخلاقی را تقویت کند؟ چه مواردی می‌تواند بر ارتباط میان علل با رهبری اخلاقی و رهبری با پیامدها، اثرگذار باشد؟ این سوال‌ها و مسائل از راه ارائه الگوی رهبری اخلاقی، قابلیت بررسی بهتری دارد.

## ۲-۱. اهمیت و ضرورت تحقیق

رهبری اخلاقی می‌تواند بر شکل‌گیری محیط اخلاقی در یک سازمان اثرگذار باشد. نتایج نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر رفتار انحرافی در محل کار تأثیر منفی دارد. تأثیر غیرمستقیم رهبری اخلاقی شامل درک دقیق از محیط اخلاقی است که در نهایت رفتار انحرافی را در محل کار کاهش می‌دهد. (Aryati, et.al, 2018:236) به‌همین ترتیب، موضوعات و شیوه‌های عملکردی سؤال‌برانگیز از نظر اخلاقی، جذابیت و علاقه فزاینده‌ای را برای تحقیق پیرامون رهبری اخلاقی نشان داد که نتایج مثبت سازمانی رهبری اخلاقی را نشان می‌دهد. (Brown&Mitchell, 2010:586) رهبری اخلاقی می‌تواند بر اعتماد به رهبر و مشارکت کارکنان اثر بگذارد. رهبران اخلاقی در ایجاد یک محیط کاری اخلاقی و اعتماد به نفس برای مشارکت کارکنان، نقش کلیدی دارند. (Engelbrecht, et.al, 2017:371) رهبری اخلاقی تأثیر منفی بر خستگی عاطفی از راه حمایت ادراک‌شده توسط سرپرست و تأثیر مثبت و غیرمستقیم بر دستیابی شخصی از راه خودکارآمدی دارد. (Okpozo, et.al, 2017:1132)

مطالعات داخلی نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی موجب کاهش رفتار انحرافی و افزایش بهره‌وری (منتخب یگانه و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۴۹)، کاهش ترک خدمت کارکنان (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۵: ۶۱)، نوآوری و رفتار اخلاقی (عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۴)، ارتقای مسئولیت‌پذیری کارکنان (زندى و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۱۸) و خلاقیت کارکنان (خلالوه و مهداد، ۱۳۹۴: ۴۲)

می شود. اغلب مطالعات خارجی نیز نشان می دهند که رهبری اخلاقی، تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. (Yang&Wei, 2017:1508) رهبری اخلاقی، ارتباط مثبتی با رضایت سرپرست، تعهد شغلی و رفتار اجتماع پسند داشته (Mayer, et.al, 2010:13) و تأثیر منفی بر حجم کاری کارکنان، تلقی کردن شرایط کار به عنوان شرایط کاری ضعیف و رفتار ضدمولد می گذارد. (Den Hartog&Belschak, 2012:43)

### ۳-۱. پیشینه تحقیق

با توجه به بررسی های صورت گرفته، پژوهش های متعددی در ارتباط با رهبری اخلاقی انجام شده است. این پژوهش ها بیشتر در ارتباط با کشف مؤلفه ها و پیامدهای رهبری اخلاقی بوده و کمتر به بررسی علل شکل گیری رهبری اخلاقی پرداخته اند. از طرفی در تحقیقات پیشین، کمتر به موضوع ارائه الگوی رهبری اخلاقی پرداخته شده است. هرچند عمده تحقیقات کیفی صورت گرفته در داخل و خارج، در ارتباط با مفهوم رهبری اخلاقی بوده است، اما الگوهای ارائه گردید که سبک طراحی الگو، ابعاد آن ها، علل و پیامدهای مطرح شده در آن ها با یافته های پژوهش حاضر متفاوت است و برخی نیز از روش کمی استفاده کردند. این پژوهش الگویی منحصر به فرد از رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع ارائه داده است. تحقیقاتی که به نوعی با موضوع تحقیق در ارتباط هستند در دو بخش داخلی و خارجی ارائه شده است:

### الف. پیشینه داخلی

(۱) «محمدرضا کرمی و همکاران» (۱۳۹۵) با بررسی و تبیین رهبری اخلاقی و ابعاد آن، شناخت بیشتری نسبت به این نوع از رهبری ایجاد کردند. نتایج نشان داد که کارکنان زن و مرد ادراک یکسانی از رهبری اخلاقی دارند. همچنین میان ادراک کارکنان از رهبری اخلاقی از نظر متغیرهای جمعیت شناسی تفاوتی وجود نداشته و هدایت اخلاقی از بیشترین اولویت و وضوح نقش، از کمترین اولویت برخوردارند. (کرمی و همکاران، ۱۳۹۵)

(۲) «طوفان جعفری و همکاران» (۱۳۹۵) در تحقیق خود اشاره داشتند شایسته‌سالاری سلسله‌مراتبی، باور به فرمانده، غلبه آرمان، انگیزه رزمنده و مدیریت و نوآوری از مفاهیم اصلی برای ایجاد رهبری اخلاقی است. نتایج نشان داد، به‌کارگیری رهبری اخلاقی و نظام شایسته‌سالار و برقراری ارتباط قوی عاطفی، پیشگام‌بودن در عرصه‌های مختلف و توجه به رهبری اخلاقی می‌تواند تحول فرهنگی مشاهده شده در بستر دفاع مقدس را به‌فراخور در سازمان‌ها و پروژه‌ها ایجاد نماید. (جعفری و همکاران، ۱۳۹۵)

(۳) «حامد دهقانان و همکاران» (۱۳۹۵) در مقاله‌ای به بررسی پیامدهای رهبری اخلاقی پرداختند. این تحقیق به بررسی نقش میانجی تناسب فرد سازمان، هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در رابطه میان رهبری اخلاقی و تمایل به ترک خدمت کارکنان پرداخته است. نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی بر روی تناسب فرد سازمان، هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان بانک قوامین تأثیر مثبت و معنادار و بر روی تمایل به ترک خدمت آن‌ها، تأثیر منفی و معنادار دارد. (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۵)

### ب. پیشینه خارجی

(۱) «افسر و شاه‌جهان» (۲۰۱۸) ارتباط میان رهبری اخلاقی و آوای اخلاقی (ارائه نظریات موافق و مخالف به‌صورت اخلاقی) را بررسی کردند. این تحقیق نشان داد که میان رهبری اخلاقی، اعتماد به رهبری و همبستگی ارزش رهبر و پیروان، که بر آوای اخلاقی اثر می‌گذارد، ارتباط وجود دارد، طوری که رهبری اخلاقی، قوی‌ترین رابطه مثبت با آوای اخلاقی را در زمانی که اعتماد و پیروی از ارزش رهبر و پیروان بالاتر بود، داشت. (Afsar&Shahjehan, 2018)

(۲) «اکپوزو و همکاران» (۲۰۱۷) در مقاله‌ای به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر جنبه‌های فرسودگی شغلی پرداختند تا تأثیر رهبری اخلاقی را بر متغیرهای مخرب محیط کار تشخیص دهند. نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی اثر منفی بر خستگی عاطفی از راه پشتیبانی فردی درک شده و اثر مثبت غیرمستقیم بر دستیابی شخصی از راه خودکارآمدی عمومی دارد. (Okpozo&et.al, 2017)

(۳) «یانگ و وی» (۲۰۱۷) در تحقیقی به بررسی رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان پرداخت. یافته‌های تجربی نشان داد که رهبری اخلاقی بر عملکرد کارکنان اثر مثبت دارد. شناسایی سازمانی میان رهبری اخلاقی و عملکرد کارمند، علل میانجی است. افزون بر این، رابطه میان رهبری اخلاقی و عملکرد وظیفه‌ای کارکنان از راه شناسایی سازمانی، از سوی شخصیت پیشگیرانه کارکنان تعدیل می‌شود. (Yang&Wei, 2017)

همان‌گونه که از بررسی پیشینه پژوهش مشخص شد، رهبری اخلاقی بر متغیرهای مثبت سازمانی اثرگذار بوده و موجب بهبود در آن‌ها می‌شود. با توجه به پژوهش‌های پیشین و زمینه‌محور بودن پژوهش‌های کیفی، تاکنون چنین پژوهشی در سازمان صنایع دفاع، با این عنوان انجام نشده است.

#### ۴-۱. سؤال‌های تحقیق

##### ۴-۱-۱. سؤال اصلی

مناسب‌ترین الگوی راهبردی برای شکل‌گیری رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع ج.ا.ایران چیست؟

##### ۴-۱-۲. سؤال‌های فرعی

(۱) علل شکل‌گیری رهبری اخلاقی و عوامل همبسته با علل در سازمان صنایع دفاع ج.ا.ایران چیست؟

(۲) شرایط میانجی و اقتضائات در ارتباط میان علل با رهبری اخلاقی و رهبری اخلاقی با پیامدها در سازمان صنایع دفاع ج.ا.ایران چیست؟

(۳) پیامدهای رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع ج.ا.ایران چیست؟

#### ۵-۱. هدف‌های تحقیق

##### ۵-۱-۱. هدف اصلی

ارائه مناسب‌ترین الگوی راهبردی برای شکل‌گیری رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع ج.ا.ایران.

## ۱-۵-۲. هدف‌های فرعی

(۱) کشف علل شکل‌گیری رهبری اخلاقی و عوامل همبسته با علل در سازمان صنایع دفاع

ج.ا.ایران؛

(۲) کشف شرایط میانجی و اقتضائات در ارتباط میان علل با رهبری اخلاقی و رهبری

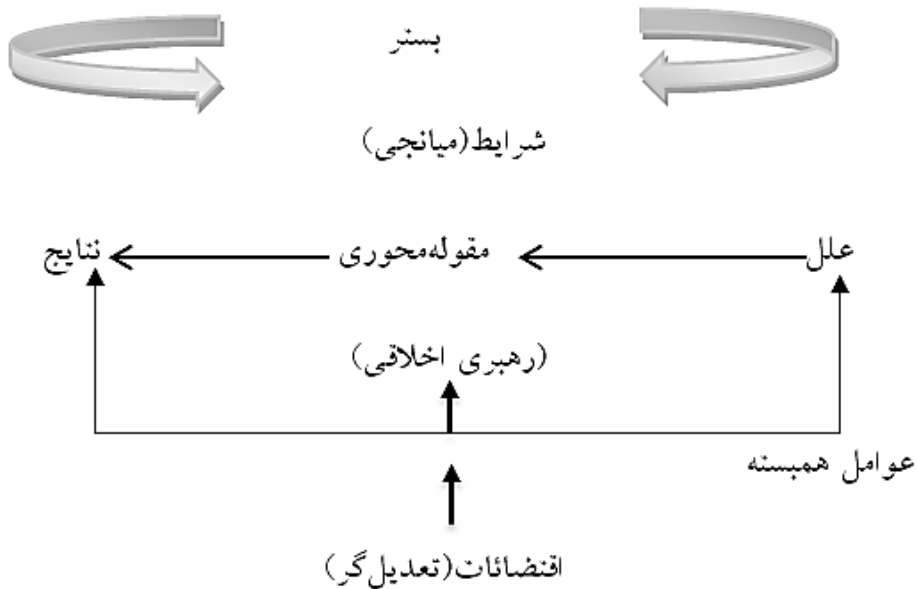
اخلاقی با پیامدها در سازمان صنایع دفاع ج.ا.ایران؛

(۳) کشف پیامدهای رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع ج.ا.ایران.

## ۱-۶. روش تحقیق

روش این تحقیق، کیفی و با استفاده از راهبرد داده‌بنیاد با رویکرد ظهوریابنده (گلیزری) انجام پذیرفت. روش تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، براساس تحلیل مضمون و رویکرد کدگذاری گلیزری بوده که با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی «مکس کیودا» صورت گرفت. از طرفی در تجزیه و تحلیل به روش پیشنهادی گلیزر که شامل کدگذاری حقیقی و نظری است، کدگذاری حقیقی و نظری در قسمت یافته‌ها تشریح گردید. پس از کدگذاری حقیقی و به منظور کدگذاری نظری، خانواده‌های متفاوتی جهت تلفیق مقوله‌ها و مؤلفه‌ها معرفی شده است. یکی از خانواده‌های کدگذاری، خانواده «شش C» است (Glaser, 1978:74) که در این تحقیق از آن استفاده شد. شکل شماره (۱)، الگوی «شش C» را به منظور فهم ابعاد و اثرگذاری آن نشان می‌دهد.





شکل شماره (۱): خانواده «شش C» در رویکرد گلیرز. (Glaser, 1978:74)

#### ۱-۶-۱. جامعه مورد مطالعه

جامعه مورد مطالعه این پژوهش، نخبگان سازمان صنایع دفاع ج.ا.ایران بوده‌اند که در زمینه موضوع تحقیق اطلاع و آگاهی دقیق داشته‌اند. همچنین این افراد دارای حداقل ۱۵ سال سابقه کار مرتبط و آگاهی کامل از مفهوم رهبری اخلاقی بودند. معیار این آگاهی این بود که آن‌ها فرایند شکل‌گیری رهبری اخلاقی را در سازمان درک کرده و پیامدهای آن را مشاهده کرده باشند. نمونه نیز خبرگانی بودند که آگاهی نظری و عملی در زمینه موضوع مورد مطالعه و تسلط کافی نسبت به پدیده مورد بررسی داشته و عوامل زمینه‌ای آن را در سازمان مشاهده کرده‌اند. داده‌ها از راه مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. شیوه نمونه‌گیری نیز در این پژوهش، به صورت نمونه‌گیری گلوله‌برفی است. سرانجام با تعداد ۲۲ نفر از خبرگان مصاحبه انجام گرفت.

### ۱-۶-۲. رویی و پایایی (قابلیت اعتماد)

روایی و پایایی در پژوهش کیفی همان قابلیت اعتماد است که از راه چهار معیار «لینکلن و گوبا» (۱۹۸۵) که شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری است، انجام شد. (Lincoln & Guba, 1985) در این تحقیق، به‌منظور دستیابی به این معیارها، هدف مصاحبه و پدیدمحوری برای مصاحبه‌شوندگان تشریح شد. همچنین از مصاحبه‌آزمایشی به‌منظور کامل کردن سؤال‌ها جهت فهم بیشتر، انجام کامل پژوهش تا اشیاع داده‌ها، ارائه داده‌ها به مشارکت‌کنندگان و نظرخواهی از آن‌ها و تخصیص زمان کافی برای انجام مصاحبه‌ها و همچنین انجام گدگذاری توسط چند نفر، کمک از نظرهای استادان، دانشجویان و فارغ‌التحصیلان، توصیف زمینه و شرایط جامعه مورد مطالعه، دقت در انتخاب نمونه‌ها، تلفیق روش‌های گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و یادداشت‌برداری استفاده شد.

## ۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

### ۲-۱. رهبری

واژه «رهبری» می‌تواند دیدگاه‌ها و تعریف‌های متفاوت فلسفی را ایجاد کند. در ساده‌ترین شکل، «هرسی و همکاران وی» (۲۰۰۱) میان رهبری و تأثیر آن بر فعالیت‌ها و رفتار دیگران، ارتباط برقرار کرده‌اند. (Hersey, et.al, 2001) یکی از محققان توضیح داد که چگونه دیدگاه‌های فلسفی و تعریف‌های مربوط به رهبری در طول زمان تغییر کرده است، از جمله نظریه «ابرمرد»، نظریه صفات، نظریه رفتار، نظریه احتمال، نظریه موقعیتی و نظریه تعالی. با توجه به دیدگاه‌های درحال تحول در رابطه با رهبری، «رُست» نشان داد که نوعی ناتوانی در شناسایی بهترین نظریه رهبری وجود دارد. (Rost, 1993:79) برخی، رهبری را به‌عنوان یک فرایند اثربخشی اجتماعی تعریف کرده‌اند که از راه آن رهبر به دنبال ایجاد مشارکت داوطلبانه و پیروان در تلاش برای دستیابی به منافع و هدف‌های سازمان

می‌باشد. (Ho, et.al, 2016) همچنین برخی رهبر را به‌عنوان شخصی تعیین‌کننده، محرک، انگیزاننده، بسیج‌کننده و دارای نفوذ بر پیروان، برای دستیابی به هدف‌های مشخص سازمانی تعریف کرده‌اند. (Elbaz&Haddoud, 2017:68)

## ۲-۲. اخلاق

اندیشمندان، اخلاق را از جنبه‌های متفاوتی تعریف می‌کنند. حضرت امام خمینی<sup>(ره)</sup> در معنای «خُلُق» می‌نویسند: «خُلُق عبارت است از حالتی در نفس که بدون رویه و فکر، انسان را دعوت به عمل می‌کند. به‌عنوان مثال، کسی که دارای خلق سخاوت است آن خلق او را وادار به جود و انفاق می‌کند، بدون آنکه مقدماتی تشکیل دهد و فکر کند، گویی که یکی از افعال طبیعی اوست مثل دیدن و شنیدن». (امام خمینی، ۱۳۷۱: ۵۱۰) از دیدگاه بعضی از صاحب‌نظران، اخلاقیات ارتباط نزدیک و تنگاتنگی با ارزش‌ها داشته و به‌عنوان عاملی نگریسته می‌شود که ارزش‌ها را به عمل تبدیل می‌کند. (آزاد، ۱۳۸۶: ۳۴) در دایره‌المعارف تشیع، اخلاق در دو معنا به‌کار می‌رود: یکی معنای عام یعنی حکمت عملی که علم تهذیب اخلاق، تدبیر و سیاست را در بر می‌گیرد. دوم معنای خاص آن و آن علم تهذیب اخلاق است که یکی از سه شاخه حکمت علمی است و در آن از بد و نیک (چه بایدکردها) سخن به‌میان می‌آید. (سیادت و همکاران، ۱۳۸۹: ۴۲)

## ۲-۳. رهبری اخلاقی

نظریه رهبری اخلاقی از اوایل دهه ۱۹۸۰ به‌طور گسترده‌ای توسعه یافته و شکوفا شد، تا جایی که در عصر حاضر به‌عنوان یک نظریه قابل توجه پیرامون رهبری در جایگاه خود شناخته شده است. (Brown&Mitchell, 2010:586) برخی، نظریه رهبری اخلاقی را بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی و با تأکید بر رفتار به‌عنوان «بروز عمل مناسب از راه اقدام‌های شخصی و روابط بین فردی و ارتقای اینگونه اعمال به سایرین از راه ارتباط دوجانبه، تقویت و تصمیم‌گیری» تصور می‌کردند. (Brown, et.al, 2005:120) تعریف رهبری اخلاقی

ارائه شده از سوی آن‌ها به‌عنوان تعریف معیار در اکثر تحقیق‌های رهبری اخلاقی، پذیرفته شده و در نتیجه از سوی محققان بعدی (همچون پژوهش حاضر) مورد استفاده قرار گرفت. چراکه یک دیدگاه توصیفی از رهبری اخلاقی، نگرش‌های فردی و ویژگی‌های رفتاری مختلف را بیان می‌کند.

## ۲-۴. ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در اسلام

رهبری اخلاقی، یکی از مهم‌ترین هدف‌های انبیای الهی را تشکیل می‌دهد. بررسی دیدگاه پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع)، اثبات می‌کند که رهبران اخلاقی حاضر و آینده جهت موفقیت سازمان‌ها، باید افزون‌بر آموزش آداب و رفتارهای اجتماعی و اخلاقی، با نکات معنوی و تربیت دینی آشنا و آن‌ها را در رفتار و عمل خود به‌کار گیرند. برخی معتقدند پیامبران و امامان (ع)، رهبرانی اخلاقی بودند که با عمل خود، سعی در نجات انسان‌ها داشتند. (اعظمی و همکاران، ۱۳۸۷: ۸۵)

خداوند در قرآن کریم پیامبر اکرم (ص) را مخاطب قرار داده و فرموده است: «قُلْ إِن صَّلَاتِي وَنُسُكِي وَمَخْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ \* لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ» (سوره انعام، آیه ۱۶۲ و ۱۶۳)؛ این ویژگی نشان‌دهنده این است که رهبران اخلاقی در درجه اول و قبل از هرگونه اقدام اصلاحی در جهت توسعه اخلاق سازمانی، باید خودسازی داشته و ابتدا از خود شروع کنند. همان‌گونه که یکی از شایستگی‌های دینی و شخصیتی در پژوهش حاضر، پرهیزکاری، تقوا و خودشناسی است. ویژگی بعدی مهربانی و محبت پیامبر (ص) بوده است. با بررسی کوتاه در سیر تاریخی زندگی ایشان و ائمه اطهار (ع) می‌توان به این نکته پی برد که حسن خلق آن‌ها سبب گسترش و نفوذ آیین اسلام در اعماق جان‌ها و در نقاط مختلف جهان شده است. در همین راستا یکی از مقوله‌های رهبری اخلاقی و مؤلفه شایستگی اخلاقی در پژوهش حاضر، از خودگذشتگی، خیرخواهی و جوانمردی است.

## ۲-۵. علل شکل‌گیری رهبری اخلاقی

برخی از مفاهیم و موضوعات، موجب می‌شود تا رهبری اخلاقی بتواند بهتر شکل گیرد. علل همبسته رهبری اخلاقی در این پژوهش شامل نظام منابع انسانی و آموزش می‌باشد. در نظام منابع انسانی سازمان، گوناگونی نیروی کار از نظر سن، جنسیت، ویژگی‌های قومی، وضعیت جسمانی و نژاد وجود دارد. برخی معتقدند که حتی ویژگی‌های پایگاهی همچون مقوله شغلی و جایگاه منابع انسانی بر شکل‌گیری محیط اخلاقی کمک می‌کند. (معدفر، ۱۳۸۵: ۳۲۴-۳۱۲)

در ارتباط با متغیرهای تعدیل‌گر همچون، دین و مذهب کارکنان، در بردارنده مجموعه‌ای از احکام و دستورهای اخلاقی برای آن‌ها می‌باشد. «حضرتی و معمارزاده» (۱۳۹۳) بیان کردند معنویت که در بیشتر زمان‌ها، در افراد دین‌محور مشاهده می‌شود، می‌تواند به شکل‌گیری رهبری اخلاقی کمک کند. (حضرتی و معمارزاده، ۱۳۹۳) در همین راستا «براون و تروینو» به خودپایشی به عنوان علل تعدیل‌گر در شکل‌گیری رهبری اخلاقی تأکید داشتند. برخی از علل تعدیل‌گر در شکل‌گیری رهبری اخلاقی، نیاز به قدرت بازدارندگی (خودنگهداری و پرهیزکاری) داشته و محققان بر این مفهوم به عنوان عامل تعدیل‌گر تأکید دارند. (Brown&Trevino, 2014:590) بنابراین دین با آموزش اصول اخلاقی، زمینه برای رفتار اخلاقی را آسان کرده و در نتیجه پیدایش رهبری اخلاقی در سازمانی همچون صنایع دفاع، امکان‌پذیرتر خواهد بود.

## ۳. یافته‌های تحقیق

### ۳-۱. تجزیه و تحلیل

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش کدگذاری گلپزری (کدگذاری حقیقی و نظری) استفاده شد. نتایج کدگذاری حقیقی، علل و پیامدهای رهبری اخلاقی را در ۱۲ مؤلفه و ۵۲ مقوله، طبقه‌بندی کردند. به منظور آشنایی با چگونگی کدگذاری، ۱ مقوله از میان ۵۲ مقوله انتخاب شده، تشریح می‌شود. به دلیل محدودیت، برخی از جمله‌های کدگذاری باز و کدهای استخراجی در مقوله حمایت اخلاقی سازمان‌های داخلی همکار، به شرح جدول شماره (۱) ارائه می‌گردد.

جدول شماره (۱): نمونه‌ای از روند کدگذاری باز

مقوله	برخی از مفاهیم	برخی از جمله‌های مصاحبه
حمایت اخلاقی سازمان‌های داخلی	سازمان‌های حمایت‌کننده داخلی	خوشبختانه سازمان‌های همکار ما در داخل کشور مثل صنایع «الف» و... با ما همکاری نزدیک دارند و هم ما و هم آن‌ها پشت ما هستند. حمایت‌های فنی و... را نسبت به ما دارند و ما هم همکاری همه‌جانبه با آن‌ها داریم.
	همکاری مدیریتی با سازمان‌های همکار داخلی	سازمان‌های داخلی همکار، نسبت به ما از هر کمکی دریغ نمی‌کنند. تا الان نشده که از آن‌ها یک درخواست حتی مالی داشته باشیم و از ما حمایت نکنند. ما اعتقاد داریم که همه ما یک مجموعه هستیم و برای سربلندی کشور باید تلاش کنیم
	همکاری‌های فنی و مشاوره‌ای با سایر صنایع	(یکی از) سازمان‌ها) همیشه به ما مشاوره فنی و مدیریتی می‌دهد و مدیران زیادی را از آن سازمان برای همکاری می‌آوریم به سازمان خودمون. معمولاً هم موجب بهره‌وری بهتر صنایع ما می‌شود.
	اخلاقی رفتارکردن سازمان‌های داخلی همکار	موردی پیش آمده بود که ما به خدمات سازمان "الف" نیاز سریع داشتیم و اونها با یک تلفن اون خدمت رو در اختیار ما قرار دادند و نامه‌نگاری‌ها را بعداً انجام دادیم.

جدول شماره (۲) نیز نمونه‌ای از کدگذاری انتخابی برای مؤلفه محیط اخلاق محور را ارائه می‌دهد.

جدول شماره (۲): نمونه‌ای از روند کدگذاری انتخابی

مؤلفه	مقوله	مفهوم
محیط اخلاق محور	جو اخلاق محور سازمان	از خودگذشتگی کارکنان نسبت به همدیگر، مقابله و ایستادگی با دشمنان، بروز رفتار اخلاقی از سوی مدیران و کارکنان، توجه سازمان به ارتباط‌های سالم، فروتنی مدیران سازمان، توجه سازمان به مبانی اعتقادی اسلام و انقلاب و کارکرد تخصصی.
	حمایت اخلاقی سازمان‌های داخلی همکار	سازمان‌های حمایت‌کننده داخلی، همکاری مدیریتی با سازمان‌های همکار داخلی، همکاری‌های فنی و مشاوره‌ای با سایر صنایع و اخلاقی رفتارکردن سازمان‌های داخلی همکار

برخی از مولفه‌های به دست آمده، نشان‌دهنده علل، برخی همبسته با علل، برخی دیگر نشان‌دهنده عوامل میانجی، تعدیل‌گر و پیامدها بودند. با توجه به اینکه در این مرحله، نیاز به استفاده از خانواده‌های کدگذاری بود، با جستجو در میان خانواده‌های کدگذاری گلیزر،

بهترین خانواده‌ای که ترکیب مؤلفه‌ها را نشان می‌داد و از طرفی رابطه میان متغیرها را به‌نوعی تبیین می‌کرد، خانواده «شش C» بود. خانواده «شش C» شامل علل، علل همبسته، اقتضانات، شرایط میانجی، نتایج (پیامدها) و زمینه محیطی است. ابعاد این خانواده که نتیجه‌گذار حقیقی و نظری است، در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

جدول شماره (۳): نتایج‌گذار حقیقی و نظری

مقوله	مؤلفه	«شش C» (کدگذاری نظری)
توجه به ارزش‌های اخلاقی سازمانی، سازماندهی و ترکیب مناسب، مدیریت مشارکتی، اخلاقی‌بودن قوانین، شفافیت در سازمان، وجود مسئولین و نهادهای اخلاقی، راهبردهای اخلاقی و رعایت عدالت.	ویژگی‌های سازمانی	علل
هدفمندی، شکوفایی افراد، ادراک و فهم کارکنان، تجربه‌های اخلاقی، ارزش‌های فردی، ارزش‌های شخصی و وراثت	ویژگی‌های فردی	
مدیریت تفاوت‌ها، قاطعیت در سازمان، توجه به استعداد و نگهداشت کارکنان، ارتقای اخلاقی، تشویق و تنبیه اخلاقی، توسعه فردی و جذب اخلاقی.	نظام منابع انسانی	علل همبسته
آموزش و تربیت، آموزش و تربیت خانوادگی.	آموزش	
توجه به ارزش‌های انسانی و دینی و مذهب جامعه.	مذهب	اقتضانات (تعدیل‌گر)
جو سازمانی و محیطی	جو سازمانی و محیطی	
فرهنگ سازمانی و محیطی	فرهنگ سازمانی و محیطی	شرایط میانجی
مدیریت ارتباطات	مدیریت ارتباطات	
توجه به دیگران، مسئولیت‌پذیری، احترام متقابل، اخلاقی‌بودن کارکنان.	اخلاقیات سازمانی	نتایج
ارزش‌آفرینی برون‌سازمانی	ارزش‌آفرینی برون‌سازمانی	
بهبود تعهد و اعتماد، امید و تعلق‌بخشی، بهبود روانی، استفاده از فرصت‌ها، رفتار شهروندی و بهبود اخلاقیات.	بهبود رفتاری-روانشناسی	بهبود سازمانی
بهبود فرایندهای سازمان، بهبود بهره‌وری، بهبود ارتباطات، بهبود جو و فرهنگ اخلاقی و احقاق حقوق صاحبان منافع.	بهبود سازمانی	
جو اخلاق‌محور سازمان و حمایت اخلاقی سازمان‌های داخلی همکار.	محیط اخلاق‌محور	زمینه محیطی
رقابت خشونت‌آمیز و غیراخلاقی و تحریم‌های بین‌المللی	شرایط غیراخلاقی رقبا، تحریم‌ها و فشارهای بین‌المللی	

## ۲-۳. یافته‌ها

## ۲-۳-۱. رهبری اخلاقی به‌عنوان مقوله محوری

رهبری اخلاقی به‌عنوان مقوله محوری این پژوهش پدیدار شد که به‌عنوان متغیر وابسته برای علل و به‌عنوان متغیر مستقل برای پیامدها مطرح است. مؤلفه‌های انتخاب‌شده رهبری اخلاقی در این پژوهش شامل شایستگی دینی، شایستگی اخلاقی، شایستگی تخصصی، شایستگی شخصیتی، انقلابی بودن و بینش و بصیرت می‌باشد. یکی از مؤلفه‌های رهبری اخلاقی، شایستگی دینی است. شایستگی دینی از ویژگی‌های رهبر اخلاقی است که به‌طور معمول با دین مرتبط است. یعنی رهبرانی که فاقد اعتقاد و التزام به مبانی دینی می‌باشند، این ویژگی‌ها را ندارند. شایستگی اخلاقی، شامل ویژگی‌هایی از رهبر است که او را از دید اخلاقی نسبت به افراد دیگر، متمایز می‌کند. این شایستگی‌ها، درحقیقت بروز رفتارهای اخلاقی است. لزوم داشتن این شایستگی، دین‌داری نیست. شایستگی شخصیتی نیز یعنی یک رهبر اخلاقی، از دید شخصیتی دارای ویژگی‌های منحصربه‌فردی است که او را از مدیران یا رهبران دیگر متمایز می‌کند. شایستگی تخصصی، یکی دیگر از مؤلفه‌های رهبر اخلاقی است. یک رهبر اخلاقی افزون‌بر اینکه اخلاق را در کارها و فعالیت‌های سازمانی رعایت می‌کند، در زمینه‌های ویژه‌ای دارای تخصص است. همچنین دارای ویژگی‌های انقلابی از جمله اطاعت و الگوپذیری از یک رهبر بالاتر و متوجه به ارزش‌های انقلاب بوده و مطیع ولایت مطلقه فقیه است. آخرین مؤلفه رهبری اخلاقی، بینش و بصیرت است. بینش و بصیرت دیدگاهی را مطرح می‌کند که در آن رهبران اخلاقی، دیدی همه‌جانبه به مسائل و مشکلات پیش‌رو دارند. باتوجه به اینکه مقوله محوری، از اجزای «شش C» نیست، بیش از این تشریح نمی‌شود. در ادامه هر یک از اجزای «شش C»، تشریح می‌شود.

## ۲-۳-۲. علل

علل، اشاره به دلایل و تبیین‌هایی دارد که موجب وقوع پدیده یا مقوله محوری شده و دارای ارتباط بیشتر و دلایل محکم‌تری برای وقوع پدیده محوری می‌باشند. این علل شامل ویژگی‌های سازمانی و فردی می‌باشند.



(۱) ویژگی‌های سازمانی: منظور از ویژگی‌های سازمانی، آن دسته از عوامل شکل‌گیری رهبری است که به صورت مستقیم به سازمان، اجزا و عناصری که در آن برای تحقق یک رهبری اخلاقی نیاز است، اشاره دارد. ابعاد مرتبط با ویژگی‌های سازمانی از مقوله‌های متعددی تشکیل شده که در جدول شماره (۱) ارائه گردید. یکی از خبرگان معتقد بود که منشورهای اخلاقی مهم هستند. از طرفی در سازمان باید معیارهای اخلاقی جهت جذب و ارتقا وجود داشته باشد. همچنین ضرورت وجود ترکیبی از گروه‌های اخلاقی در سازمان، به شکل‌گیری رهبری اخلاقی کمک می‌کند. یعنی اینکه، این گروه‌ها با اخلاقی رفتارکردن و توسعه آن، می‌توانند زمینه رفتار اخلاقی و درنهایت رهبری اخلاقی را ایجاد نمایند.

(۲) ویژگی‌های فردی: منظور از ویژگی‌های فردی، آن دسته از عوامل شکل‌گیری رهبری اخلاقی است که به صورت مستقیم به فرد، ویژگی‌ها و خصوصیات که در آن برای تحقق یک رهبر اخلاقی نیاز است، اشاره دارد. یکی از خبرگان معتقد بود که اخلاقیات در جامعه اسلامی و به ویژه سازمان صنایع دفاع که قید اسلامی بودن هم در آن وجود دارد، خیلی مهم است. از طرفی اگر رهبران پیروانی هوشمند و فهیم داشته باشند که در برابر اقدام‌های سازمانی به خوبی پیچیدگی‌ها را درک نمایند، در این صورت کارکنان به زمینه‌های اخلاقی نزدیک‌تر می‌شوند.

### ۳-۲-۳. علل همبسته

برخی از علل، نقش پشتیبانی از علل اصلی را بر عهده دارند. در واقع آن‌ها نقش نیروهای پیش‌برنده برای علل را داشته و شامل نظام منابع انسانی و آموزش می‌شود.

- نظام منابع انسانی و آموزش: نظام منابع انسانی به آن دسته از عواملی اشاره دارد که در فرایند گسترده منابع انسانی سازمان از بخش حقوق و مزایا، مسیر شغلی، استخدام و ارزیابی عملکرد تا ارتقا، عزل، نصب، تشویق و تنبیه نقش دارد. در نظام منابع انسانی، مدیران با پایداری در انجام کارهای درست و صحیح، بررسی سریع اشتباه‌ها و واکنش مناسب، هنگام غیراخلاقی رفتارکردن کارکنان، کمک می‌کنند تا سازمان بهتر بتواند ویژگی‌های فردی و سازمانی را به منظور دستیابی بهتر به رهبری اخلاقی تقویت کند.

از سوی دیگر، نظام منابع انسانی با پایه‌ریزی روابط انسانی و عاطفی میان مدیران و زیردستان، ویژگی‌های فردی را تقویت می‌کند.

### ۳-۲-۴. علل تعدیل‌گر یا اقتضانات

علل تعدیل‌گر رابطه میان علل اصلی و مقوله محوری را تعدیل می‌کنند. این علل شامل مذهب، جو و فرهنگ سازمانی می‌باشد.

(۱) مذهب: دین و مذهب عامل ایجاد انگیزه در انسان است تا اخلاقی رفتار کند. مذهب، عامل تعالی اخلاقیات است و ارتباط میان ویژگی‌های سازمانی و فردی را با رهبری اخلاقی تعدیل می‌کند. مذهب به انسان، چگونگی زندگی و رفتار اخلاقی را آموزش می‌دهد. آموزش‌هایی از جمله تسلیم و تواضع که انسان با توجه کردن به عظمت الهی، احساس ضعف کرده و در برابر اراده خدا تسلیم شده و یاد می‌گیرد که بر خودخواهی خود غلبه کند.

(۲) جو سازمان: توجه به اینکه «کارکنان سازمان، چه درک مشترکی در ارتباط با این مفهوم که چه چیزی از نظر اخلاقی صحیح است و چگونه باید با مسائل اخلاقی رفتار کرد»، مرتبط با تأثیر جو سازمان است. جو اخلاقی ابتدا سطح شغلی تعهد سازمانی و یا رضایت کارکنان را متأثر کرده، سپس اشکال نگرش حرفه‌ای و شغلی را که موجب رفتارهای مثبت یا منفی در محیط کار می‌شود را تحت تأثیر قرار داده که در نهایت می‌تواند موجب شکل‌گیری یا عدم شکل‌گیری رهبری اخلاقی در سازمان شود.

(۳) فرهنگ سازمانی: فرهنگ، عصاره و خلاصه زندگی سازمانی است و در تمام افکار، امیال، الفاظ و تکاپوهای جامعه و سازمان منعکس می‌شود. فرهنگ بر آگاهی افراد از اخلاقیات، بر قضاوت و عملکرد آن‌ها در کنار فعالیت‌های افراد اثر گذاشته و می‌تواند بر کارکنان از جهت اینکه کار درست یا نادرستی را انجام دهند نیز مؤثر باشد. هرچه فرهنگ اخلاقی در جامعه بیشتر احساس شود، احتمال اینکه رفتارهای اخلاقی افزایش یابد، بیشتر بوده و در نتیجه به بروز رهبری اخلاقی کمک می‌کند.

### ۳-۲-۵. علل میانجی

علل میانجی به طور رابط میان علل اصلی و همبسته قرار گرفته و به صورت واسطه، رابطه میان مقوله محوری و پیامدها را تحت تأثیر قرار می دهند. این علل شامل مدیریت ارتباطات و اخلاقیات سازمانی می باشد.

- مدیریت ارتباطات و اخلاقیات سازمانی: مدیریت ارتباطات و اخلاقیات، نقش میانجی را در ارتباط میان رهبری اخلاقی و پیامدها دارند. در این راستا باید به مفاهیمی چون: اجرا و پایش کلیه مسیرهای ارتباطی درون و برون سازمانی، تدوین سیاست های اخلاقی ارتباطات، مدیریت جریان اطلاعات در جهت اخلاقیات، وجود شفافیت در روابط میان فردی و نشر اطلاعات غیرطبقه بندی شده در سطوح مختلف توجه شود. برای رسیدن به پیامدهای رهبری اخلاقی نیز نیاز است تا رهبران اخلاقی، اخلاقیات را رعایت کنند. یکی از خبرگان معتقد است رهبران باید به حقوق همه کارکنان احترام گذاشته و حقوق آنها را محترم بشمارند. اخلاقی رفتار کردن مدیر و رهبر و داشتن برخی از ویژگی های اخلاقی چون صداقت، درستی رفتار و احترام متقابل، به تنهایی موجب ایجاد پیامدهای مثبت نمی شود.

### ۳-۲-۶. پیامدها

در خانواده «شش C»، پیامدها اشاره به نتایجی دارد که حاصل وقوع پدیده یا مقوله محوری هستند. به طور کلی این پیامدها در سه دسته بندی کلی ارائه شده که شامل ارزش آفرینی برون سازمانی، بهبود رفتاری - روانشناختی و بهبود سازمانی است.

(۱) ارزش آفرینی برون سازمانی: رهبری اخلاقی نه تنها در داخل سازمان بلکه در بیرون از سازمان نیز می تواند اثرگذار باشد. آنها می توانند در زمینه بهبود نگرش مردم نسبت به نظام، اسلام و حتی فراتر از آن، بهبود نگرش دیگر کشورها نسبت به ج.ا.ایران، از راه اجرای اخلاقیات در سازمان، مؤثر واقع شوند.

(۲) بهبود رفتاری - روانشناسی: یکی دیگر از پیامدهای رهبری اخلاقی، بهبود رفتاری - روانشناسی است. رهبری اخلاقی از راه افزایش رضایت شغلی، ارتقای بهره وری، کاهش

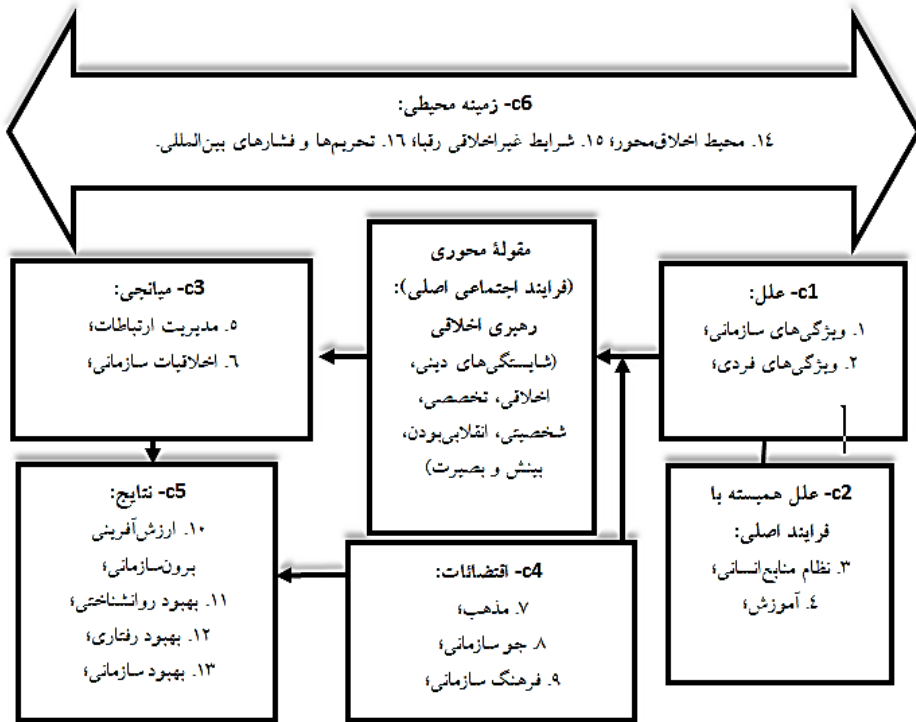
غیبت و جابه‌جایی در میان کارکنان، تقویت رفتار شهروندی، وفاداری سازمانی و درنهایت عجز کردن کارکنان با شغل، موجب بهبود رفتاری در سازمان می‌شود. خبرگان معتقدند از آنجایی که رهبران اخلاقی، انسان‌های باگذشت و فداکار هستند، این ویژگی به زیردستان نیز سرایت کرده و آن‌ها را انسانهایی فداکار پرورش می‌دهد. چراکه وقتی آن‌ها مشاهده کنند که مدیران‌شان برای تأمین منافع سازمان از منافع شخصی صرف‌نظر کرده، آن‌ها هم به دنبال این خواهند بود تا چنین رویه‌ای را دنبال کنند.

(۳) **بهبود سازمانی:** رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع، با بهبود سازمانی، موجب تغییر فرایند و توسعه برنامه‌ریزی شده می‌شود و با ایجاد پیشرفت در سراسر سازمان، موجب افزایش اثربخشی و کارایی، با بهره‌گیری از علوم رفتاری، خواهد شد.

### ۳-۲-۷. زمینه محیطی

«ششمین C»، مربوط به زمینه محیطی است که سازمان در آن قرار دارد. خبرگان معتقدند سازمان صنایع دفاع، در محیطی قرار دارد که سازمان‌های مرتبط با آن اخلاقی هستند. این سازمان‌های اخلاقی عبارتند از: صنایع هوافضا، هوایمایی معراج، سازمان اتکا، سپاه، ارتش، ستاد کل و... که از نظر اخلاقی، هم‌راستا با سازمان صنایع دفاع بوده و به‌عنوان حامی نیز در این زمینه عمل می‌کنند. برخلاف سازمان‌های نزدیک به صنایع دفاع، رقبای خارجی این سازمان، به‌صورت غیراخلاقی عمل می‌کنند. چرا که سازمان صنایع دفاع تجهیزات جدید و پیشرفته‌ای را تولید کرده و صادرات آن می‌تواند کشور را به‌عنوان قطب تولید تجهیزات دفاعی مطرح کند. به این دلیل رقبا و کشورهای خارجی از روش‌های مختلف غیراخلاقی همچون تخریب وجهه بین‌المللی، تحریم مدیران سازمان، تحریم مالی جهت جلوگیری از انتقال وجوه خرید و فروش، ترور نخبگان سازمان و عدم همکاری‌های حمل‌ونقلی و بیمه‌ای، سعی در جلوگیری از پیشرفت سازمان دارند.

شکل شماره (۲) الگوی رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع را نشان می‌دهد که در آن هریک از اجزای «شش C» نشان داده شده است.



شکل شماره (۲): الگوی راهبردی شکل گیری رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع ج.ا.ایران

## ۴. نتیجه گیری

### ۴-۱. جمع بندی

هدف این تحقیق ارائه الگوی رهبری اخلاقی بود. این تحقیق سعی داشت تا الگویی را به منظور آسان کردن شکل گیری رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع ج.ا.ایران و سازمان های مشابه، ارائه دهد تا بتوان فهمید مدیران یا کارمندان می توانند ویژگی های اکتسابی رهبر اخلاقی را در خود یا سازمان خود ایجاد کرده تا زمینه برای دستیابی به آن فراهم شود. از طرفی، این تحقیق علل، عوامل همبسته، عوامل تعدیل گر، شرایط میانجی، زمینه محیطی و پیامدها را در قالب یک الگوی یکپارچه ارائه داد که در کمتر تحقیقی مشاهده شده است. همچنین با توجه به زمینه محور بودن پژوهش های کیفی، این تحقیق

اولین‌الگویی از رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع ج.ا.ایران را ارائه داده است. ویژگی‌های فردی و سازمانی نیز به‌عنوان علل مطرح شده است.

باتوجه به اینکه شکل‌گیری هر مفهومی در سازمان، نیاز به پیش‌زمینه‌هایی دارد، زمینه‌های اصلی شکل‌گیری رهبری اخلاقی باید در فرد و سازمان وجود داشته باشد. وقتی سازمان ویژگی‌های اخلاقی را در خود داشته باشد، زمینه‌ای محکم برای شکل‌گیری رهبری اخلاقی ایجاد می‌شود. شفافیت در سازمان، ترکیب مناسب و وجود مسئولین اخلاقی نیز موجب می‌شود تا مدیران بتوانند اخلاقیات را پیاده‌سازی کنند. نتایج این مطالعه با توضیحاتی که «یزدان‌شناس» در تحقیق خود بیان نموده است، همسوست. (یزدان‌شناس، ۱۳۹۶: ۸۷۳) از طرفی، طبق نتیجه پژوهش «رضائیان و همکاران» ویژگی‌های فردی می‌تواند افراد را در جهت حرکت به سمت هدف‌های متعالی تعریف‌شده (مثل رهبری اخلاقی) حرکت دهد که همسو با نتیجه تحقیق حاضر است. (رضائیان و همکاران، ۱۳۸۸: ۴۶)

علل همبسته به علل کمک می‌کند تا بتوانند قوی‌تر ظاهر شوند. این علل به‌عنوان پیش-برنده و پشتیبان عمل می‌کنند. نظام منابع انسانی به‌عنوان پشتیبان ویژگی‌های فردی و سازمانی است. این نظام می‌تواند زمینه‌های سازمانی را از راه توجه به استعداد و نگهداشت کارکنان، ارتقا و عزل و نصب اخلاقی، مدیریت تفاوت‌ها و ... ایجاد کرده تا افراد بتوانند ویژگی‌های خود را در سازمان و در راستای رهبری اخلاقی بهبود ببخشند. از طرف دیگر، آموزش‌هایی که به کارکنان و مدیران ارائه می‌گردد، کمک می‌کند تا ابتدا پشتیبانی سازمانی حفظ شده و سپس افراد بتوانند آموزش‌های لازم را در راستای تقویت یک ویژگی روانشناسی - رفتاری سپری کنند.

اقتضائات که نقش تعدیل‌گر را دارند، ارتباط میان علل و رهبری اخلاقی را تعدیل می‌کنند. وقتی ویژگی‌های سازمانی و فردی در سازمان، در راستای دستیابی به رهبری اخلاقی ایجاد شوند، به‌منظور رسیدن به این هدف، عواملی به‌وجود خواهند آمد که این ارتباط را بهبود بخشیده یا در آن اختلال ایجاد می‌کنند. اگر مذهب جامعه، برای رهبران اخلاقی به‌عنوان مانع عمل کند، در این رابطه، اختلال ایجاد کرده و اگر هم‌راستا با آن باشد،

این رابطه را بهبود می‌بخشد. از طرفی به‌طور معمول از مهم‌ترین عوامل اثرگذار به‌منظور شکل‌گیری یک مفهوم، فرهنگ و جو حاکم بر سازمان است. وقتی فرهنگ سازمان از ارتباط ویژگی‌های فردی و سازمانی با رهبری اخلاقی حمایت کند، رهبران، می‌توانند اخلاقی‌تر رفتار کرده و رهبری اخلاقی بهتر شکل بگیرد.

در ارتباط با پیامدها، رهبر اخلاقی با هدایت افراد به سمت اخلاقیات، آن‌ها را در اخلاقی رفتار کردن تشویق می‌نماید و با تقویت و اشاعه اخلاق در سازمان، موجب شکل‌گیری روحیه اخلاقی در بین کارکنان خواهد شد. از طرفی، رهبری اخلاقی موجب می‌شود تا مدیران برای شکل‌گیری دستورالعمل‌های اخلاقی با مدیران بالادستان رایزنی کرده و در جهت اصلاح دستورالعمل‌های غیراخلاقی تلاش کنند.

این یافته‌ها با نتایج تحقیقات «احمد و دیگران» هم‌راستا است. از یک‌سو، رهبری اخلاقی با اعمال و رفتارهای اخلاقی خود به بهبود نشاط سازمانی کمک کرده و از سوی دیگر، موجب می‌شود تا افراد سازمان، رفتارهای مثبتی را از خود بروز دهند. (Ahmad, et.al, 2018:56) در همین راستا «براون و همکاران» خروجی‌های رهبری اخلاقی را متغیرهایی چون تصمیم‌گیری اخلاقی نزد پیروان، رفتار مثبت اجتماعی آنان و کاهش رفتار غیرمولد آن‌ها دانسته که با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارند. (Brown, et.al, 2005:27) همچنین با نتایج تحقیقات «حضرتی و معمارزاده» که پیامدهای رهبری اخلاقی را بهبود در مبادله اجتماعی و یادگیری اجتماعی دانسته است، نزدیک است. (حضرتی و معمارزاده، ۱۳۹۳:۶۷) رهبران اخلاقی با فراهم کردن محیطی شاد و با در اختیار گذاشتن امکانات رفاهی برای کارکنان، حس شادی را در آن‌ها به وجود می‌آورند. رهبران با ایجاد سطح بالایی از اعتماد میان پیروان و رهبران سعی می‌کنند عدالت و صداقت را رعایت کنند. بنابراین، هم‌راستا با نتایج تحقیق «براون و میشل»، در این تحقیق نیز رعایت عدالت و انصاف در محیط فرهنگی و سازمانی، فشارهای ناشی از شغل را کاهش می‌دهد. (Brown&Mitchell, 2010) برخی دیگر نیز معتقدند این روابط مبتنی بر عدالت و توجه، موجب ایجاد تعامل‌های پویا و سالم و رفتارهای اخلاقی می‌شود. هم‌راستا با نظریات «والومبا و اسابروک» در این حالت کارکنان

احساس انرژی مثبتی خواهند داشت که در نتیجه این امر به ایجاد خلاقیت آن‌ها خواهد انجامید. (Walumbwa&Schaubroeck, 2009:1275) این پیامدها با نتایج برخی از تحقیق‌ها هم‌راستا است. (Mayer, et.al, 2009; Kacmar, et.al, 2011; Yang&Wei, 2017)

#### ۴-۲. پیشنهادها

در عصر کنونی که کشورها و سازمان‌ها به سرعت رشد می‌کنند، سازمان صنایع دفاع ج.ا.ایران، به منظور بهبود وضعیت سازمان و افراد خود، نیاز به گسترش رهبری اخلاقی در سطوح مختلف دارد. بنابراین، توجه به این مفهوم، دانستن پیامدها و چگونگی شکل‌گیری رهبری اخلاقی در سازمان دارای اهمیت است. با توجه به مطالعه انجام شده و نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر، مواردی به منظور دستیابی به رهبری اخلاقی و پیامدهای مثبت آن پیشنهاد می‌شود:

(۱) از موارد مؤثر بر شکل‌گیری رهبری اخلاقی، توجه به ارزش‌های اخلاقی، اخلاقی بودن قوانین، ارزش‌های فردی و شخصیتی، آموزش، نظارت اخلاقی، مذهب، جو و فرهنگ سازمانی است. به این منظور، رهبران باید ابتدا ارزش‌های اخلاقی خود و سپس ارزش‌های اخلاقی سازمان را تبیین کرده و به آن پایبند باشند. از طرفی، قوانین را از نظر اخلاقی بودن، بازنگری کنند. در همین راستا، با توجه به ارزش‌های والای سازمان صنایع دفاع، از بالاترین تا پایین‌ترین رده‌های سازمانی، باید همگی به ارزش‌ها و قوانین سازمانی پایبند بوده و ارزش‌هایی چون وفای به عهد، مسئولیت‌پذیری شخصی، احترام متقابل و صداقت توسط همه، به ویژه مدیران سازمان رعایت شود تا زمینه برای ایجاد رهبری اخلاقی فراهم آید.

(۲) پس از مشخص شدن و تسری ارزش‌های اساسی، محیط کار و قوانین باید بر اساس آن‌ها مشخص شده و زمینه اصلی شرکت برای کارمندان تشریح و تعلیم داده شود. از طرفی، رهبر گروه پیش از اعلام و تأکید بر ارزش‌های فرهنگی و مذهبی، آن را اجرا کرده



و او اولین فردی است که ارزش‌ها را بر همه چیز مقدم می‌دارد. توجه به این نکته ضروری است که در مبحث رهبری اخلاقی، عمل کردن بیشتر از صحبت کردن، کارا و مؤثر است. (۳) باتوجه به اینکه نظام منابع انسانی به‌ویژه تشویق و تنبیه مناسب، به‌دستیابی به رهبری اخلاقی کمک می‌کند، در گام بعدی باید کسانی که، ارزش‌های اخلاقی را رعایت نمی‌کنند، مجازات شوند، حتی اگر کارمند با عضویت رسمی باشند. از طرفی، با علاقه‌مند کردن افراد به رعایت قوانین، این پیام منتقل شود که رعایت قوانین و ارزش‌ها برای سازمان بسیار مهم است.

(۴) نظام منابع انسانی از علل همبسته در این تحقیق است؛ توجه به موضوع استخدام اخلاقی و ارتقای صحیح و اخلاقی در سازمان دارای اهمیت است. بنابراین، باید سیاست استخدام و ارتقای سیاسی در سازمان، به ارتقای مثبتی بر شایستگی‌های رهبری بدل شود. به این منظور سازمان می‌تواند شایستگی‌هایی را برای افراد سازمان به‌منظور ارتقا، مدنظر قرار داده تا مدیران و رهبران اخلاقی در سازمان شکل گرفته و پیامدهای مثبتی نیز از این راه به‌دست آورند.

به‌منظور تحقیق‌های آتی، پیشنهاد می‌گردد پژوهشی با روش کمی در راستای آزمون الگوی ارائه شده این تحقیق انجام گیرد. همچنین در ارتباط با ویژگی‌های زمینه‌ساز رهبری اخلاقی در ابعاد سازمانی، تحقیقات بیشتری انجام گیرد. از طرفی، از آنجایی که آموزش و نظام منابع انسانی در شکل‌گیری رهبری اخلاقی نقش پشتیبان دارند، در یک بررسی کیفی چگونگی طراحی یک نظام منابع انسانی اخلاق‌محور و محتوای آموزش‌های لازم جهت رسیدن به این هدف صورت پذیرد.

\*\*\*\*\*

## منابع و یادداشت‌ها

## الف. منابع فارسی

۱. قرآن کریم.
۲. امام خمینی<sup>(ع)</sup>، روح‌الله، (۱۳۷۱)، شرح چهل حدیث، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی<sup>(ع)</sup>.
۳. آزاد، اسدالله، (۱۳۸۶)، لزوم پایبندی به اصول اخلاقی در اطلاع‌رسانی، فصلنامه اطلاع‌رسانی، سال دوم، شماره ۲.
۴. اعظمی، امیر، سعید اصفهانی و روح‌اله تولایی، (۱۳۸۷)، رهبری و مدیریت اخلاق اسلامی، ماهنامه توسعه اسلامی پلیس، سال ۵، شماره ۱۷.
۵. جعفری، طوفان، طهمورث حسنتلی‌پور و حسین علایی، (۱۳۹۵)، رهبری اخلاقی در محیط‌های پروژه‌محور، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۳، شماره ۱۱.
۶. حضرتی، مرتضی و غلامرضا معمارزاده طهران، (۱۳۹۳)، ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان‌های دولتی ایران، مجله مدیریت توسعه و تحول، سال ۴، شماره ۱۸.
۷. خلاره، الهام و علی مهداد، (۱۳۹۴)، پیش‌بینی ادراک امنیت شغلی و اعتماد سازمانی از طریق رهبری اخلاقی و پایبندی به قرارداد روانشناختی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ۱۰، شماره ۴.
۸. دهقانان، حامد، محمدرضا ادیب‌پور، شهرام فردوسی و محمدحسین شجاعی، (۱۳۹۵)، بررسی و تبیین پیامدهای رهبری اخلاقی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال ۴، شماره ۱.
۹. رضائیان، علی، حمیدرضا اسمعیلی گیوی و عباس ابراهیمی، (۱۳۸۸). رایبه الگوی شکل‌گیری رهبری کاریزماتیک در سازمان از دیدگاه مدیریت برنامه‌ریزی راهبردی، نشریه مدیریت دولتی، سال ۱، شماره ۳.
۱۰. زندی، خلیل، محمد موسوی‌جد، حامد سیف‌پناهی و آرمان راستاد، (۱۳۹۴)، رابطه رهبری اخلاقی و مسؤلیت‌پذیری اجتماعی (مطالعه موردی کارکنان سایت اداری سنندج)، فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی، سال ۲۶، شماره ۶۰.
۱۱. سیادت، سیدعلی، علی نصرافهانی و سمیه الهیاری، (۱۳۸۹)، رهبری اخلاقی در سازمان‌های آموزشی، ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال ۵، شماره ۴۶.
۱۲. عباس‌زاده، محمدرضا، مهدی صالحی و محمدرضا بهمنش، (۱۳۹۴)، تأثیر متغیر میانجی (جو اخلاقی) بر رابطه بین رهبری اخلاقی با نوآوری و رفتار اخلاقی کارکنان بانک ملی مشهد، پژوهش‌های اخلاقی، سال ۶، شماره ۲.
۱۳. کریمی، محمدرضا، سیدمحمد میرکمالی و جواد پورکریمی، (۱۳۹۵)، بررسی و تبیین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران)، فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، سال ۷، شماره ۲۲.

۱۴. معیدفر، سعید، (۱۳۸۵)، اخلاق کار و عوامل مؤثر بر آن در میان کارکنان ادارات دولتی، *فصلنامه رفاه اجتماعی*، سال ۶، شماره ۲۳.
۱۵. منتخب یگانه، محمد، کیومرث بشلیده، مرجان شمس و سولماز هزاریان، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه رهبری اخلاقی با رفتارهای انحرافی در محیط کار؛ نقش میانجی تعهد عاطفی و جو اخلاقی، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال ۱۴، شماره ۱.
۱۶. یزدان شناس، مهدی، (۱۳۹۶)، تأثیر رفتار سازمانی مثبت گرا در کاهش بدبینی سازمانی و نقش میانجی رهبری اخلاقی (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی استان قم)، *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال ۴، شماره ۱۵.

### ب. منابع انگلیسی

1. Afsar, Bilal and Asad Shahjehan, (2018), Linking ethical leadership and moral voice: The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 39, No 6.
2. Ahmad, Saima, Syed Muhammad Fazal-E-Hasan and Ahmad Kaleem, (2018), How ethical leadership stimulates academics' retention in universities: The mediating role of job-related affective well-being, *International Journal of Educational Management*, Vol 32, No 7.
3. Aryati, Ana Sofia, Achmad Sudiro, Djumilah Hadiwidjaja, and Noermijati Noermijati, (2018), The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment, *International Journal of Law and Management*, Vol 60, No 2.
4. Brown, Michael E. and Linda K. Treviño, (2014), Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership, *Journal of Business Ethics*, Vol 122, No 4.
5. Brown, Michael E. and Marie S. Mitchell, (2010), Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research, *Business Ethics Quarterly*, Vol 20, No 4.
6. Brown, Michael E., Linda K. Treviño, and David A. Harrison, (2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational behavior and human decision processes*, Vol 97, No 2.
7. Den Hartog, Deanne N. and Frank D. Belschak, (2012), Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process, *Journal of Business Ethics*, Vol 107, No 1.
8. Elbaz, Ahmed Mohamed and Mohamed Yacine Haddoud, (2017), The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector, *Tourism management*, Vol 63, No 10.
9. Engelbrecht, Amos S., Gardielle Heine, and Bright Mahembe, (2017), Integrity, ethical leadership, trust and work engagement, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 38, No 3.
10. Glaser, Barney, (1978), *Theoretical sensitivity*, Advances in the methodology of grounded theory, The Sociology Press. USA.

11. Hersey, P., K. H. Blanchard and D. E. Johnson, (2001), H., Johnsson, DE: Management of Organizational Behaviour, Leading Human Resources, Vol 40, No 6.
12. Ho, Yi-Hui, and Chieh-Yu Lin. (2016). The moral judgment relationship between leaders and followers: A comparative study across the Taiwan Strait. *Journal of Business Ethics*, Vol 134, No 2.
13. Kacmar K. Michele , Bachrach, Daniel G. , Harris, Kenneth J., Zivnuska, Suzanne, (2011), Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics, *Journal of Applied Psychology*, Vol 96. No 3.
14. Ladkin, Donna and Steven S. Taylor, (2010), Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership, *The Leadership Quarterly*, Vol 21, No 1.
15. Leroy, Hannes., Anseel, Frederik., Gardner, William L., Sels, Luc. (2015), Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study, *Journal of Management*, Vol 41. No 6.
16. Lincoln, Yvonne S. and E. G. Guba, (1985), *Naturalistic Inquiry*, Sage Publication, London, England. Vol 28, No 11.
17. Mayer, David M., Maribeth Kuenzi, and Rebecca L. Greenbaum, (2010), Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate, *Journal of Business Ethics*, Vol 95, No 1.
18. Mayer, David., Kuenzi, Maribeth., Greenbaum, Rebecca., Bardes, Mary., Salvador, Rommel. (2009), How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model, *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 108. No 1.
19. Okpozo, Afokoghene, Z., Gong, Tao., Campbell Ennis, Michele., Adenuga, Babafemi. (2017), Investigating the impact of ethical leadership on aspects of burnout, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol 38, No 8.
20. Ren, Shuang and Doren Chadee, (2017), in China: the moderating role of guanxi, *Personnel Review*, Vol 46, No 2.
21. Rost Joseph, C. (1993), *Leadership for the twenty-first century* (Paperback ed.), Westport, Conn: Praeger. Vol 25, No 10.
22. Surendranath R. Jory, Thanh N. Ngo, Daphne Wang & Amrita Saha, (2015), The market response to corporate scandals involving CEOs, *Applied Economics*, Vol. 47. No 17.
23. Tkaczynski, Aaron and Denni Arli, (2018), Religious tourism and spiritual leadership development: Christian leadership conferences, *Journal of Hospitality and Tourism Management* Vol 35, No 8.
24. Valle, Matthew, Micki Kacmar and Martha Andrews, (2018), Ethical leadership, frustration, and humor: a moderated-mediation model, *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 60, No 10.
25. Vig, Silvija, (2014), *Developing Ethical Organisation: Values, Implementation and Governance*. in Economic and Social Development, 6th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 3rd Eastern European ESD Conference: Business Continuity. Vol 19, No 6.

26. Walumbwa, Fred., Avolio, Bruce., Gardner, William., Wernsing, Tara., Peterson, Suzanne. (2008), Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, *Journal of management*, Vol. 34. No 1.
27. Walumbwa, Fred O. and John Schaubroeck, (2009), Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety, *Journal of Applied psychology*, Vol 94, No 5.
28. Yang, Qi and Hua Wei, (2017), Ethical leadership and employee task performance: examining moderated mediation process, *Management Decision*, Vol 55, No 7.

*Archive of SID*