

مقاله پژوهشی: مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بومی

رقیه فتحی لیواری^۱، علی حمیدی زاده^۲، ناصر صنوبر^۳، حسن زارع‌ی متین^۴

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۲/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۷/۰۳

چکیده

در دنیای امروز سازمان‌ها مهم‌ترین بخش حیاتی جامعه به شمار می‌آیند. تحقق خواسته‌ها و اهداف سازمانی تحت تأثیر عوامل مختلفی، مانند تعهد، عدالت و اعتماد سازمانی، فرهنگ اخلاقی و رفتار اخلاقی در سازمان است. برای پیاده کردن اخلاق در سازمان‌های دولتی نیز به رهبران و مدیرانی نیاز است که خود با این مقوله آشنا و مأنوس باشند و همچنین نمونه بارز اجرای رفتارهای اخلاقی باشند. پژوهش حاضر رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی را با هدف مفهوم‌سازی آن بررسی و تحلیل کرده است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی انجام گرفته است. برای جمع‌آوری داده‌ها، ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به کار گرفته شده است. با به‌کارگیری روش نمونه‌گیری گلوله برفی، ۱۰ نفر از خبرگان و اساتید مدیریت صاحب‌نظر در این زمینه انتخاب و با آن‌ها مصاحبه صورت پذیرفته است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده گردیده و براساس نتایج، مفهوم‌سازی صورت گرفته است. رهبری اخلاقی؛ شامل دو بعد شخصی و زمینه‌ای است. بعد شخصی؛ شامل ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری و معنوی بوده و بعد زمینه‌ای؛ شامل ویژگی‌های مدیریتی و اجتماعی می‌باشد.

کلید واژه‌ها: رهبر، اخلاق، رهبری، رهبری اخلاقی، سازمان.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس ارس، دانشگاه تهران.

۲. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، نویسنده مسئول: Hamidizadeh@ut.ac.ir

۳. دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و بازرگانی، دانشگاه تبریز.

۴. استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران.

مقدمه

امروزه در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌های دولتی، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است. به‌طور کلی انسان‌ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی‌های خاص اخلاقی هستند که پندار، گفتار و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد. ممکن است همین افراد وقتی در یک جایگاه و پست سازمانی قرار بگیرند عواملی موجب شود که پندار، گفتار و رفتار متفاوتی از بعد فردی از آن‌ها سر بزند که این ویژگی‌های انسانی بر روی میزان کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارند (مظاهری راد، ۱۳۹۰: ۱۵).

رهبری و مدیریت نیز در محیط‌های کار از طریق سازوکارهای مختلفی، شکل رفتار و ادراکات کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تأثیرات بخشی به عناصر شخصیتی و روانی مدیران و رهبران و بخش دیگر به سبک‌های رهبری آن‌ها مربوط می‌شود. یکی از این سبک‌های رهبری به نسبت جدید که در عرصه پژوهش‌های جهانی توجهات زیادی را جلب نموده، رهبری اخلاقی است.

به اعتقاد تروینو^۱ و همکاران، رهبر اخلاقی، فردی با اخلاق و مدیری اخلاقی است و به اعتقاد براون^۲، این رهبری تأثیر مثبتی بر رضایت کارکنان دارد (کرمی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۸). از سوی دیگر موضوع اخلاق به ویژه برای مدیران در نظام ارزشی اسلام مورد تأکید قرار گرفته است. خداوند متعال در قرآن کریم فرموده است: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا؛ خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به اهلش بسپارید» (سوره نساء، آیه ۵۸)؛ بنابراین منصب‌های حکومتی به‌عنوان امانت‌هایی گران‌سنگ باید به اهلش واگذار گردد و این همان رهبری اخلاقی است.

برخی از محققین این شکل از رهبری را از دیدگاه یادگیری اجتماعی براون، رهبری مبتنی بر قواعد و ارزش‌های هنجاری که از طریق اعمال، اقدامات، تصمیم‌گیری‌ها و شیوه‌های اجرایی تشویق و تنبیه رفتارهای اخلاقی و ضد اخلاقی در سازمان نمود می‌یابد، تعریف کرده‌اند (بهارلو و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۱).

1. Trevino
2. Brown

تمام سازمان‌های دولتی به‌خصوص سازمان‌هایی که با افراد سروکار دارند و هدف غایی آنها تأثیر بر رفتار افراد است، برای رسیدن به این قدرت تأثیر، نیازمند مدیرانی اخلاقی می‌باشند، چرا که به دلیل رقابت فشرده و تنگاتنگ و عزم همه قدرت‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی برای توسعه ضریب نفوذ و تأثیر خود بر افراد، نیاز به کارکنان اخلاق‌مدار در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر می‌باشد و این امر حاصل نخواهد شد مگر با وجود رهبران اخلاقی در سازمان. همچنین سازمان‌های دولتی جهت برآورده ساختن اهداف خود نیازمند تغییر و تحول هستند و این کار توسط کارکنان و مدیران آن سازمان انجام می‌شود. حال با توجه به مسائلی که مطرح شد، از یک طرف اهمیت اخلاق و رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی روشن شد و از طرف دیگر با وجود اهمیت موضوع رهبری اخلاقی، متأسفانه برخی مدیران آن را نادیده گرفته و نسبت به پیامدهای رفتار غیر اخلاقی بی‌توجه هستند. به همین علت مسئله‌ای که در این پژوهش به آن پرداخته شده است بررسی و مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. همچنین تحقیق‌های صورت گرفته عموماً در کشورهای دیگر بوده و تفاوت بافت و زمینه در آن‌ها ما را بر آن داشت تا به‌صورت بومی به مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی بپردازیم. بر این اساس سؤالات پژوهش به‌صورت زیر می‌باشند:

سؤال ۱: شاخص‌های رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی چیست؟

سؤال ۲: مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی کدامند؟

سؤال ۳: ابعاد رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی چه می‌باشد؟

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

مدیریت در سازمان‌های دولتی علاوه بر کارایی و اثربخشی، نیازمند رهبری سازمان است و امروزه در رهبری سازمان‌ها، رهبری اخلاقی یکی از ابعاد مهم رهبری است. در آغاز هزاره سوم میلادی علی‌رغم پیشرفت‌های زیادی که در حوزه علمی به‌ویژه در زمینه مدیریت ایجاد شد و مقوله‌هایی چون ارزش، هویت و اخلاق از جمله اخلاق فردی، اخلاق کاری و اخلاق سازمانی اهمیت ویژه‌ای پیدا کردند، بحث رهبری و اخلاق اغلب با نواقص

آشکاری بین رهبر و کارکنانش همراه بود. معمولاً مدیران و رهبران نسبت به ابعاد اخلاقی آگاهی کامل ندارند ولی برای انجام این کار آماده‌اند. بدین‌منظور و برای رفع ضعف و مشکلات سازمان‌های دولتی در دهه‌های اخیر رهبری اخلاقی به‌طور جدی در ادبیات مدیریت، رهبری و اخلاق‌مداری وارد شده است.

مبانی نظری رهبری

تئوری‌های رهبری بر پایه دیدگاه‌های متفاوت و متعددی قرار دارد که سیر تکاملی نظریه‌پردازی‌ها درباره آن در جدول زیر به ترتیب در دو ستون عنوان تئوری و خصوصیات تئوری آمده است.

جدول ۱. نظریه‌های رهبری، امیری و دهقانی، ۱۳۹۲

ویژگی‌ها	تئوری رهبری
براساس این رویکرد، رهبران زاده می‌شوند نه اینکه ساخته شوند و این رهبران دارای ویژگی‌های استثنایی هستند که منتهی به رهبری می‌شود.	ابر مرد
افراد خصائص منحصر به فردی دارند که آن‌ها را سرآمد دیگران می‌کند. فهرست این صفات به نسبت پایدار هستند و می‌توانند مشخص و اندازه‌گیری شوند.	ویژگی‌های رهبر
رهبران ساخته می‌شوند نه اینکه زاده شوند. رهبران به‌وسیله مجموعه‌ای از رفتارهایی که آموختنی هستند شناخته می‌شوند.	رفتاری
مطابق با این رویکرد، اثربخشی سبک خاصی از رفتار رهبر به موقعیت و شرایط موجود بستگی دارد. با تغییر شرایط، بهترین و مناسب‌ترین سبک مورد استفاده، تغییر می‌کند. این موضوع، نظریه بهترین سبک رهبری را کاملاً به چالش می‌کشد.	موقعیتی-اقتضایی
رهبران موفق، مسیرهای ساختاری ایجاد می‌کنند که به پیروان کمک می‌کند تا اهداف کاری را محقق سازند.	تئوری مسیر-هدف
کاریزما، در اصطلاح به خصوصیت کسی گفته می‌شود که به‌شخصه و یا به عقیده دیگران، دارای قدرت رهبری فوق‌العاده است.	کاریزماتیک
این رویکرد بر تعاملات (داد و ستدهای) میان مدیران و کارکنان متمرکز است.	مبادله‌ای
رهبر تحول‌آفرین پیروان را برمی‌انگیزد تا بیشتر از آنچه به‌طور معمول از آن‌ها انتظار می‌رود، عمل کنند.	تحول‌آفرین

ویژگی‌ها	تئوری رهبری
این رهبران کسانی هستند که به‌وسیله لغات یا مثال‌های فردی در افکار و احساسات پیروان نفوذ می‌کنند.	شناختی
رهبران خدمتگزار روی خدمت‌رسانی به دیگران تأکید می‌کنند و منافع شخصی را فدای منافع دیگران می‌کنند.	خدمتگزار
تئوری رهبری اصیل، بر خودکنترلی و خودآگاهی رهبر و پیروان، سرمایه مثبت روان‌شناسی و نقش تعدیل‌گر مثبت سازمانی تمرکز دارد.	اصیل
رهبری در یک سیستم تعاملات پویا و متقابل پیچیده قرار می‌گیرد که سه نقش (تطبیق، اداره و توانمندی) دارد که روابط پویا بین زمینه عملکرد سازمان را بازتاب می‌دهد.	پیچیدگی
رهبری در یک محیط چندفرهنگی با بین فرهنگی متفاوت قرار می‌گیرد.	بین فرهنگی
رهبری در یک محیطی با فناوری اطلاعاتی پیشرفته قرار می‌گیرد که رهبری از طریق طیفی از رسانه‌ها با فناوری اطلاعاتی پیشرفته انجام می‌پذیرد.	رهبری الکترونیک
این رویکرد ترکیبی از رویکرد رهبری تحول‌آفرین و کارزماتیک با تمرکز بر رفتار، دیدگاه، الهام‌بخشی، ایدئولوژی و ارزش‌های اخلاق رهبری می‌باشد.	نسل جدید
این رویکرد بر پایه این فرضیه قرار دارد که رهبران رابطه منحصربه‌فردی با یکایک زیردستان برقرار کرده و با هر کدام به‌گونه‌ای خاص رفتار می‌کنند.	تبادل رهبر-اعضا
در این تئوری، اعضا به‌صورت جمعی نقش رهبری را ایفا می‌کنند.	تئوری رهبری جمعی
این رویکرد، دربرگیرنده ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهایی است که برای به‌خودی‌خود انگیزاندن خود شخص و دیگران ضروری است، به‌طوری که آن‌ها از طریق حرفه و عضویت خود احساس بقای معنوی کنند.	رهبری معنوی

مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی

مفهوم، واژه‌ای است که ویژگی، کیفیت یا رابطه خاصی را توصیف می‌کند. بحث از مفاهیم مختلف مرتبط با مفهوم کلیدی مطالعه‌ای خاص یا بررسی و پژوهشی مشخص و نحوه کنار هم قرار گرفتن و خلق معنا توسط آن مفاهیم، مفهوم‌سازی خواننده می‌شود (پیران و همکاران، ۱۳۸۵: ۱۲). رهبری اخلاقی چنان که از این عنوان برمی‌آید، از پیوند دو مفهوم رهبری و اخلاق ساخته شده است که با توجه به ضرورت این موضوع در سازمان‌ها، مطالعه و بررسی آن اهمیتی دوچندان می‌یابد.

رهبری را فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آن‌ها برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق هدف‌های گروهی می‌گویند (الوانی، ۱۳۹۴: ۱۴۲). رهبری و هدایت عبارت است از: راهنمایی جهت تشخیص مسیر و هدف درست در راستای شناسایی راه کمال (دهقان و همکاران، ۱۳۹۶: ۴۵).

اخلاق را مجموعه‌ای از صفات روحی و باطنی انسان تعریف کرده‌اند که به صورت اعمال و رفتاری که از خلقیات درونی انسان ناشی می‌شود، بروز ظاهری پیدا می‌کند و بدین سبب گفته می‌شود که اخلاق را از راه آثارش می‌توان تعریف کرد (نصیری و حسینی، ۱۳۹۲: ۱۲۲).

رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی با ایجاد ارزش‌ها، آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک و ایجاد جو سازمانی مناسب به منظور تحقق سلامت سازمانی، صداقت و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به ارزش‌ها و نگرش‌ها در رفتارها، عمل کردن به ارزش‌ها در تصمیم‌گیری و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشویق می‌کند (توتار^۱ و همکاران، ۲۰۱۱: ۲۴). رهبری اخلاقی در نظریه‌های رهبری اسلامی نیز معرفی می‌شود؛ بنابراین رهبری اخلاقی فرایندی است که براساس آن مدیر با نگاهی خیراندیشانه، خوش بینانه و مثبت به تمامی ذی‌حقان به شناسایی و رتبه‌بندی حقوق تمامی آنان می‌پردازد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۷۲).

نتایج و پیامدهای رهبری اخلاقی در سازمان

قابل انتظار است که رهبری اخلاقی بر رفتارهای کارکنان در گروه‌های کاری از طریق ارتباطات و تعاملات اجتماعی و احساسی تأثیر گذارد؛ بنابراین رهبران اخلاقی سطح بالایی از اعتماد و عدالت درک‌شده را ایجاد می‌کنند (مایر، کونزی، گرین بام، باردس و سالوادور^۲ ۲۰۰۹: ۷).

1. Tutar & Mehmet

2. Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., Salvador, R.

رفتار با افراد به شیوه‌ای که به انصاف و عدالت توجه شود باعث ایجاد اعتماد می‌شود، این اعتماد باعث ایجاد تعهد زبردستان می‌شود که این امر باعث تضمین تلاش مضاعف مورد نیاز برای موفقیت سازمان می‌شود (اوگونفورا^۱، ۲۰۰۹: ۴۵).

رهبران اخلاقی تلاش می‌کنند تصمیمات منصفانه بگیرند و مراقب احساسات زبردستان باشند و تلاش می‌کنند که محیط‌های کاری عادلانه ایجاد کنند. پس انتظار می‌رود کارکنان خوش‌بین‌تر درباره موقعیت سازمان و کارشان باشند و بیشتر تمایل داشته باشند که در سازمان باقی بمانند و در موفقیت آن مشارکت کنند (دی هوق و دن هارتوگ^۲، ۲۰۰۹: ۱۴).

رهبری اخلاقی با افزایش تعهد، کاهش رفتار غیر اخلاقی در سازمان و افزایش ارزش‌مداری ارتباط دارد. همچنین رهبری اخلاقی در زمانی که رهبران بخواهند زبردستانشان را در کار برانگیزند، مهم می‌باشد. اگر درستی اخلاقی رهبر مشکوک و سؤال‌برانگیز باشد همه تلاش‌های رهبر برای نفوذ زبردستان برای رسیدن به اهداف سازمانی شکست می‌خورد (مک‌مانوس^۳، ۲۰۱۱: ۴۷).

در خصوص رهبری اخلاقی، پژوهشگران مختلفی به‌زعم خود و از زوایای مختلف به بررسی این مفهوم پرداخته‌اند که در جدول ۲ و ۳ ارائه شده است.

جدول ۲. نظرات مختلف درباره رهبری اخلاقی

ارائه کننده	رهبری اخلاقی
براون (۲۰۰۷ م)	رهبران از طریق رفتار اخلاقی، اعتماد و وفاداری پیروانشان را به دست می آورند، اهمیت اصول اخلاقی را به زیردستان منتقل می کنند.
والیوم بوآ و اسکاویرویک (۲۰۰۹ م)	رهبران اخلاقی به واسطه رفتارهای شخصی جذابشان، مانند صداقت، قابلیت اعتماد و اعتبار رفتار اخلاقی، منبع برجسته‌ای برای مشاهده و تقلید هستند و می توانند تأثیر قابل توجهی بر رفتار کارکنان در سازمان داشته باشند.
کالشون و همکاران (۲۰۰۹ م)	در آثار متعددی ویژگی های مختلفی را برای رهبری اخلاقی برشمرده اند. برخی از این ویژگی ها عبارت اند از: رفتار منصفانه، صداقت، همراهی با پیروان و غیره.
ایستزبری (۲۰۰۹ م)	در توضیح اخلاق مداری رهبران، عنوان شده است که رهبران در هنگام تصمیم گیری نباید تنها به منافع خود توجه نمایند، بلکه باید از نتایج تصمیم روی تمامی افراد آگاهی یابند.
گل پرور و همکاران (۲۰۱۰ م)	رهبر اخلاقی در سازمان ارزش های اخلاقی پذیرفته شده برای همه را نظیر انصاف، صداقت، درستی و راست کرداری و ... محور تمرکز و توجه قرار می دهد.
یلماز (۲۰۱۰ م)	رهبری اخلاقی به معنای تلاش برای گسترش عدالت و ترکیبی از ویژگی های صداقت، قابلیت اطمینان، امین بودن، خلوص، تصمیم گیری دموکراتیک و مشارکت حمایتی می باشد.
توتار، آلتینوز و کاکیر اوغلی (۲۰۱۱ م)	رهبری اخلاقی با ایجاد ارزش ها، آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک و ایجاد جو سازمانی مناسب به منظور تحقق سلامت سازمانی، صداقت و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به ارزش ها و نگرش ها در رفتارها، عمل کردن به ارزش ها در تصمیم گیری و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشویق می کند.
عواطفی منفرد و همکاران (۲۰۱۲ م)	رهبران اخلاقی به عنوان افرادی پایبند به اصول، جامعه پذیر و درستکار مشخص می شوند که تصمیمات متعادل و خوب می گیرند.
میاو و همکاران (۲۰۱۳ م)	از تعریف رهبری اخلاقی استنباط می شود که رهبران اخلاقی رفتارهایی انجام می دهند که از دید پیروان به طور هنجاری مناسب هستند. بنابراین به عنوان الگو اعتبار کسب می کنند.
چنگ و همکاران (۲۰۱۴)	رهبران اخلاقی به داشتن سطوح بالایی از انسجام، تعیین استانداردهای اخلاقی، گرفتن تصمیمات اخلاقی و شخصیتی حامی توصیف می شوند.

جدول ۳. خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در جهان درباره رهبری اخلاقی در ۴ سال اخیر

پژوهشگر	رهبری اخلاقی
خلید ارار و همکاران (۲۰۱۶ م)	تحقیق: رهبری اخلاقی در آموزش و پرورش و ارتباط آن با تصمیم‌گیری‌های اخلاقی. هدف از تحقیق، بررسی رهبری اخلاقی در چارچوب نظام آموزشی عرب می‌باشد.
هیترو و همکاران (۲۰۱۶ م)	تحقیق: توجه به رهبری اخلاقی در حکومت دانشگاه انتاریو. پژوهشگران دریافتند که تصمیم‌گیری و رهبری اخلاقی در دانشگاه انتاریو و در بسیاری از دانشگاه‌های دیگر به دلیل تنوع و پیچیدگی مطالبات موجود در واحدهای ارشد اداری و ساختاری دو مجلسی (مجلس شورا و سنا) چندوجهی است.
اموس و همکاران (۲۰۱۵ م)	تحقیق: بررسی صداقت، رهبری اخلاقی، اعتماد و تعامل کار. هدف پژوهش این بود که بررسی شود چگونه صداقت رهبر و رهبری اخلاقی می‌تواند اعتماد به تعامل کار رهبر و کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد.
شین (۲۰۱۴ م)	تحقیق: رابطه میان رهبری اخلاقی و عملکرد سازمان با نقش واسطه عدالت رویه‌ای و جو اخلاقی. نتایج حاکی از آن است که رهبری اخلاقی مدیران ارشد به طور قابل توجهی پیش‌بینی‌کننده جو اخلاقی است که این امر منجر به عدالت رویه‌ای در سازمان می‌شود.
چنگ (۲۰۱۴ م)	تحقیق: رهبری اخلاقی، رفتار آوای کارکنان و درگیری شغلی. هدف پژوهش بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای سازمانی با بررسی نقش واسطه درگیری شغلی بوده است.
وو و همکاران (۲۰۱۴ م)	طی پژوهشی که در شرکت‌های داخلی چین انجام دادند، نشان دادند که رهبری اخلاقی مدیر از طریق رهبری اخلاقی سازمانی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت تأثیر مثبتی می‌گذارد.

در نهایت براساس مبانی نظری پژوهش و طبق بررسی‌های مختلف می‌توان مفهوم‌سازی اولیه رهبری اخلاقی را بدین‌صورت نشان داد:

کد	مفهوم	مقوله	
	رفتاری	فردی	رهبری اخلاقی
	معنوی		
	مدیریتی	اقتضایی	
	سازمانی		

شکل ۱. مفهوم‌سازی برگرفته از مرور ادبیات

روش‌شناسی تحقیق

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری، ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روش مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. حجم نمونه در مطالعات کیفی قابل‌پیش‌بینی نیست. روش نمونه‌گیری گلوله برفی بوده است. در این روش پژوهشگر پس از شناسایی یا انتخاب اولین واحد نمونه‌گیری، از آن برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه‌گیری استفاده یا کمک می‌گیرد. به همین ترتیب واحدهای دیگر نمونه‌شناسایی و انتخاب می‌شوند. انتخاب جمعیت نمونه از این طریق و به صورت زنجیروار ادامه می‌یابد تا زمانی که دیگر نمونه‌ای پیدا نشود و کفایت و اشباع داده‌ها

حاصل شود. در این پژوهش با توجه به اشباع داده‌ها، با ۱۰ نفر از خبرگان و اساتید مدیریت مصاحبه صورت گرفت. ناگفته نماند که در مطالعات کیفی از ابزار خاصی استفاده نمی‌شود؛ ابزار مطالعه، پرسش‌هایی است که در جریان مصاحبه مطرح می‌شود. مصاحبه‌های کیفی از انعطاف‌پذیری برخوردارند و براساس داده‌های به‌دست‌آمده در جریان پژوهش تغییر می‌کنند. در پژوهش حاضر مصاحبه به شیوه نیمه‌ساختاریافته و برگرفته از چارچوب نظری مرور ادبیات بوده است. در پژوهش حاضر از پایایی بازآزمون و پایایی بین دو کدگذار برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته، استفاده شده است.

پایایی بازآزمون

برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب‌شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص‌شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. روش بازآزمایی برای ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. اگر این درصد بالاتر از ۰.۶ باشد، پایایی بازآزمون تأیید می‌شود. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام‌گرفته توسط پژوهشگر در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است:

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقت} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

در این پژوهش سه مصاحبه انتخاب‌شده و هر کدام از آن‌ها در فاصله زمانی چندروزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده است. پایایی بازآزمون این پژوهش با استفاده از فرمول ذکرشده برابر با ۸۶ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی از ۶۰ درصد بالاتر است، پس قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

پایایی بین دو کدگذار

برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی، دو کدگذار انتخاب شدند. از دو نفر از اساتید مدیریت درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کنند. سپس پژوهشگر به همراه همکاران پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده است و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می رود، با استفاده از فرمول زیر محاسبه شده است:

$$\text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\%$$

پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه ها در این پژوهش با استفاده از فرمول بالا برابر ۸۱ درصد است. با توجه به اینکه این میزان از ۶۰ درصد بالاتر است، قابلیت اعتماد کدگذاری ها مورد تأیید است.

یافته ها و تجزیه و تحلیل داده ها

در پژوهش حاضر برای تحلیل داده ها از تحلیل تم استفاده شده است که مراحل شش گانه آن در ادامه توضیح داده می شود. تحلیل تم فراگردی بازگشتی است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکر شده وجود دارد.

۱. آشنایی با داده ها

از آغاز این مرحله، یادداشت برداری و علامت گذاری معانی که در مراحل بعدی به آنها نیاز پیدا خواهد شد شروع می شود. به دلیل بالا بودن حجم نمونه از آوردن تمام مصاحبه ها خودداری نموده و فقط یک نمونه در این قسمت ذکر می شود.

«رهبران اخلاقی در مورد پیشرفت کارکنانشان احساس نگرانی می کنند و در هنگام بروز مشکل با زیردستان صحبت می کنند و به نیازهای آنها توجه کافی می کنند. اهمیت رهبری اخلاقی در یک سری از بافت های فرهنگی، مانند جامعه ایرانی خیلی پررنگ است. در بسیاری از سازمان های دولتی نیز پررنگ تر می شود و نقش اخلاق و اصول اخلاقی و در نهایت رهبری اخلاقی در مدیریت خیلی پررنگ تر می شود» (M16).

«رهبر در سازمان باید نسبت به هدایت زیردستان حریص باشد و اگر رهبر جامعه باشد نسبت به هدایت امت و ملت باید حریص باشد. در کتاب مدیریت اسلامی دکتر پورعزت در قسمت اسفار اربعه آمده که رهبر باید ابتدا خودش را اصلاح کند، به بیانی دیگر رابطه خود با خدای خود را اصلاح کند، سپس مسئولیت رهبری در جامعه را بر عهده بگیرد (اصلاح رابطه خود با خدا)، رهبر اخلاقی بایستی ابتدا خودسازی کند سپس جامعه سازی» (M13).

۲. برچسب‌زنی داده‌ها

در این مرحله داده‌های مورد نظر پژوهشگر که در مرحله قبلی تعیین شده‌اند، برچسب‌زنی می‌شوند. در این مرحله است که کدهای اولیه مشخص می‌شوند.

«یک رهبر اخلاقی حتماً بایستی در عمل، در رفتار، در کردار آن چیزی را که ادعا می‌کند نشان دهد. حتی این ویژگی آن قدر مهم است که در یکی از آیات شریفه قرآن به آن اشاره شده است «لم تقولون مالا تفعلون» (M14).

هماهنگی قول و فعل

«یک رهبر باید در خودش این توانمندی را ببیند که می‌تواند این سازمان را ۱- بشناسد، ۲- آنالیز بکند، ۳- تقایص سازمان را ببیند و راهکارها را بداند و بداند که کجای سیستم و سازمان معیوب است و با چه مکانیزم‌هایی این سازمان می‌تواند اصلاح شود» (M17).

توانمندی

در نمونه‌های بالا، پژوهشگر بعد از مشخص نمودن گزاره مورد علاقه خود، برای آن برچسب یا واژه‌ای را انتخاب کرده است که این برچسب‌ها، کدهای پژوهش را تشکیل می‌دهند. در زیر کدهای استخراجی به صورت جدول آورده شده است.

جدول ۴. کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	کد	مصاحبه‌شونده	فراوانی
۱	استقلال	M13, M18	۲
۲	هویت	M17, M20	۲
۳	اعلم (آگاهی و دانایی)	M11, M18, M19	۳
۴	خودآگاهی	M15, M20	۲
۵	اعتمادبه‌نفس	M13, M15, M17, M20	۴
۶	کمال‌پذیری	M11, M13, M19	۳
۷	تعهد	M11, M14, M18, M19	۴
۸	وجدان‌کاری	M13, M18, M20	۳
۹	انگیزه‌بخشی	M11, M12, M15, M19	۴
۱۰	عزت‌نفس	M15, M18, M20	۳
۱۱	خوش‌خلقی	M18, M13, M15	۳
۱۲	استقامت	M17, M18, M19	۳
۱۳	شجاعت	M17, M20, M11	۳
۱۴	تواضع و فروتنی	M15, M18, M20	۳
۱۵	صراحت در کلام	M17, M11	۲
۱۶	صداقت	M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20	۱۰
۱۷	عدالت	M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20	۱۰
۱۸	انعطاف‌پذیری	M16, M17, M18, M15	۴
۱۹	دلسوزی	M13, M14, M18	۳
۲۰	امانت‌داری	M13, M15, M18, M19, M20	۵
۲۱	بخشنده‌گی	M13, M18, M20	۳
۲۲	خودسازی	M13, M14, M19	۳
۲۳	همه‌نگی قول و فعل	M13, M14, M18, M19, M20	۵
۲۴	عشق به خدا و خداگرایی	M16, M19, M20	۳
۲۵	اعتقادات و باورهای دینی	M13, M14, M15, M16, M19	۵
۲۶	تقوا	M18, M19, M20	۳
۲۷	ایثار	M11, M13, M20	۳
۲۸	شرح‌صدر	M13, M18	۲
۲۹	آینده‌نگری	M13, M15, M19	۳

ردیف	کد	مصاحبه‌شونده	فراوانی
۳۰	تأثیر و نفوذ	M14, M18	۲
۳۱	تحول‌آفرینی	M11, M17, M19	۳
۳۲	مسئولیت‌پذیری	M13, M15, M18, M19, M20	۵
۳۳	انتقادپذیری	M13, M15, M17	۳
۳۴	توانمندی	M17, M18, M20	۳
۳۵	الگو بودن	M14, M15, M20	۳
۳۶	همدلی و همراهی	M13, M15, M18	۳
۳۷	مردمداری	M13, M15, M16, M18, M19	۵
۳۸	مشارکت و مشورت	M12, M15, M19	۳
۳۹	محبوبیت و مقبولیت اجتماعی	M11, M15, M18	۳
۴۰	تعاملات قوی اجتماعی	M11, M12, M14, M15, M16, M18, M19	۷
۴۱	نوع‌دوستی	M13, M18, M20	۳
۴۲	همه‌جانبه بودن	M19	۱

۳. طبقه‌بندی کدها

در این مرحله کدهای به‌دست‌آمده مورد بررسی قرار می‌گیرند. سپس پژوهشگر کدها را با توجه به میزان سازگاری و تجانس با سایر مفاهیم به‌دست‌آمده، در گروه مربوطه قرار داده و به خلق معانی و واژه‌های جدید می‌پردازد. در زیر یک مورد جهت نمونه ذکر شده است.

یک رهبر اخلاقی باید به کسب علم و آگاهی پیرامون پیام‌های خودش بپردازد. بعد به برقراری ارتباطات اجتماعی بپردازد (M19).

حضرت یوسف (ع) درخواست خویش را چنین تعلیل کرد که من حفیظ و علیم هستم، زیرا این دو صفت از صفاتی است که تصدی آن مقامی که وی درخواستش را کرده بود لازم دارد و بدون آن دو نمی‌تواند چنان مقامی را تصدی کند (M18).

در متن‌های بالا، ویژگی اعلم (آگاهی و توانایی) مشاهده می‌شود. این ویژگی جزء ویژگی‌های شخصیتی یک مدیر قرار می‌گیرد. سایر ویژگی‌ها نیز به همین ترتیب دسته‌بندی شده‌اند. با توجه به حجم بالای مطالب از آوردن تمامی آن‌ها در این بخش خودداری شده است. کدها به صورت رفت و برگشتی و به طور مداوم مورد بازبینی قرار گرفته شده‌اند و پس از جرح و تعدیل توسط استاد راهنما و پژوهشگر تعداد آن‌ها به ۵۴ کد تغییر یافته است. ۵۴ کد شناسایی شده براساس تشابه مفاهیم در پنج دسته یا به عبارت دیگر، پنج مفهوم طبقه‌بندی شده‌اند. تعدادی از تغییرات صورت گرفته توسط استاد راهنما و پژوهشگر به‌عنوان نمونه در زیر آورده شده است:

۱. تعداد کدهای برگرفته از ادبیات پژوهش و قبل از مصاحبه ۵۱ مورد بود. کدهای به‌دست‌آمده از مصاحبه ۴۲ مورد شد که در ۳۹ مورد مشترک بودند و در نهایت کدهای نهایی در مدل ۵۴ مورد شد.

۲. پس از مصاحبه، بعد فردی به شخصی و بعد اقتضایی به زمینه‌ای تغییر یافتند.

۳. پس از مصاحبه، بعد شخصی از دو مؤلفه به سه مؤلفه شخصیتی، رفتاری و معنوی افزایش یافت و مؤلفه سازمانی در بعد زمینه‌ای حذف و به مؤلفه اجتماعی تغییر کرده و برخی از شاخص‌های مدیریتی و اجتماعی جابه‌جا شد.

۴. شاخص «بلنداندیشی و دوران‌اندیشی» به «آینده‌نگری» تغییر پیدا کرد.

۵. شاخص‌های «الگو بودن»، «هماهنگی قول و فعل» و «توانمندی» اضافه شدند.

۶. شاخص‌های «ارتباط با تک‌تک افراد»، «ارتباطات» و «ارتباط با دیگران» به دلیل تشابه معنایی با یکدیگر ادغام شده و تحت عنوان «تعاملات قوی اجتماعی» مطرح شدند.

۷. شاخص «قسط و عدل» و «عدالت‌محوری» به «عدالت» تبدیل شد.

جدول ۵. مفهومی و کدهای الگوی رهبری اخلاقی

مفهوم	کد
شخصیتی	استقلال - هویت - اعلم (آگاهی و دانایی) - خودآگاهی - اعتمادبه‌نفس - کمال‌پذیری - تعهد - وجدان کاری - عزت نفس
رفتاری	استقامت - شجاعت - تواضع و فروتنی - صراحت در کلام - صداقت - عدالت - انعطاف‌پذیری - دلسوزی - امانت‌داری - بخشندگی - خودسازی - هماهنگی قول و فعل - خوش‌خلقی
معنوی	عشق به خدا و خداگرایی - اعتقادات و باورهای دینی - تقوا - شرح صدر - ایثار
مدیریتی	آینده‌نگری - تأثیر و نفوذ - تحول‌آفرینی - مسئولیت‌پذیری - انتقادپذیری - مشارکت و مشورت - توانمندی - الگو بودن - انگیزه‌بخشی
اجتماعی	همدلی و همراهی - مردم‌داری - محبوبیت و مقبولیت اجتماعی - تعاملات قوی اجتماعی - نوع‌دوستی - همه‌جانبه بودن

۴. مشخص کردن مقوله‌ها

شاخص‌های احصاشده در مراحل قبلی که تحت عنوان کد نام‌گذاری شده‌اند، با توجه به ویژگی‌های خود به مفهومی‌هایی طبقه‌بندی شدند. در این مرحله این مفهومی‌ها در دسته‌بندی مفاهیم مشابه، به دو دسته شخصی و زمینه‌ای تقسیم‌بندی می‌شوند. در جدول ۶ این طبقه‌بندی نشان داده شده است.

جدول ۶. مقوله‌های الگوی رهبری اخلاقی

مقوله	مفهوم	کد
شخصی	شخصیتی	استقلال - هویت - اعلم (آگاهی و دانایی) - خودآگاهی - اعتمادبه‌نفس - کمال‌پذیری - تعهد - وجدان کاری - عزت نفس
	رفتاری	استقامت - شجاعت - تواضع و فروتنی - صراحت در کلام - صداقت - عدالت - انعطاف‌پذیری - دلسوزی - امانت‌داری - بخشندگی - خودسازی - هماهنگی قول و فعل - خوش‌خلقی
	معنوی	عشق به خدا و خداگرایی - اعتقادات و باورهای دینی - تقوا - ایثار - شرح صدر
زمینه‌ای	مدیریتی	آینده‌نگری - تأثیر و نفوذ - تحول‌آفرینی - مسئولیت‌پذیری - انتقادپذیری - مشارکت و مشورت - توانمندی - الگو بودن - انگیزه‌بخشی
	اجتماعی	همدلی و همراهی - مردم‌داری - محبوبیت و مقبولیت اجتماعی - تعاملات قوی اجتماعی - نوع‌دوستی - همه‌جانبه بودن

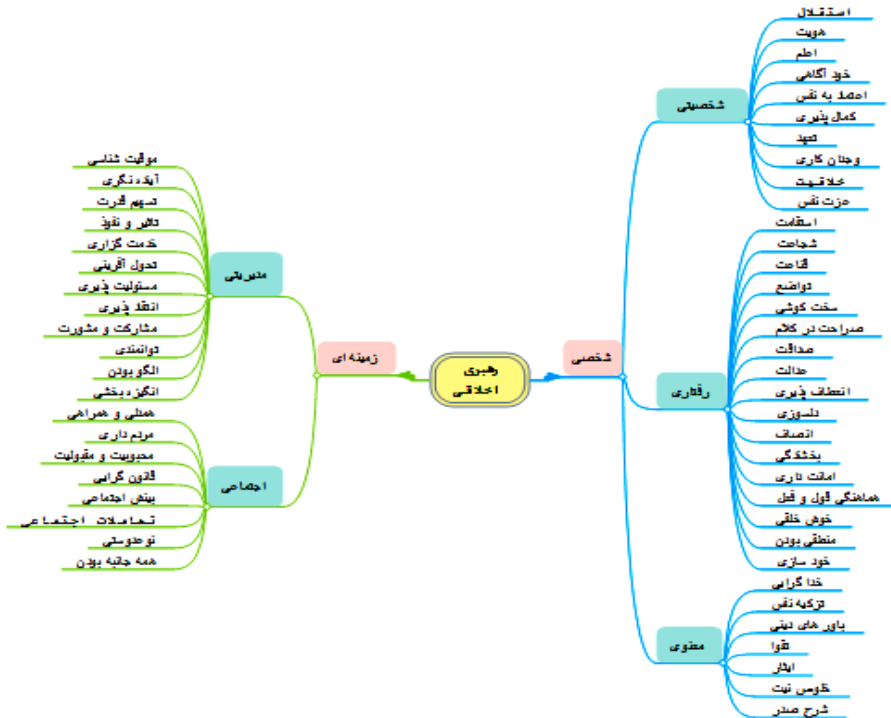
نتیجه‌گیری و پیشنهاد

امروزه سازمان‌ها تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، پیچیدگی و آشفتگی در محیط‌های سازمانی و وجود منابع محدود، زیر فشارهای زیادی قرار دارند. همچنین پیاده‌سازی ناموفق تصمیمات مدیریتی، مسئله‌ای است که اثربخشی و کارایی تصمیمات راهبردی را به شدت تهدید می‌کند (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۴۰). پس از سال‌های زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۵: ۱۶).

با توجه به اینکه رویکردهای جوامع و سازمان‌ها نسبت به رهبری متفاوت است و رهبری یک پدیده فرافرهنگی نیست، الزامات و بایدهای درون هر فرهنگ نیز باید در اعمال و پیاده‌سازی سبک‌های رهبری مد نظر قرار گیرد. بر این اساس با توجه به نهادینه شدن ارزش‌های اسلامی و مذهبی در فرهنگ ایرانی و تأکید دین اسلام بر توجه به اخلاق و رعایت شیوه‌های اخلاقی در مدیریت و رهبری سازمان‌های دولتی، به این دلیل که اصول نظریه رهبری اخلاقی ارائه شده؛ شامل مواردی از جمله تسهیم قدرت، هدایت اخلاقی، جهت‌گیری مردمی و وضوح نقش می‌شود که هیچ‌گونه منافاتی با ارزش‌ها و اصول اسلام ندارد، توجه به این شیوه از رهبری در سازمان‌های ایرانی ضروری به نظر می‌رسد (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۱۳).

از آنجا که خداوند در قرآن کریم هدف از ارسال همه پیامبران الهی و پیامبر گرامی اسلام (ص) را هدایت انسان‌ها بیان نموده و از سویی دیگر، رسول اکرم (ص) را در سوره احزاب آیه ۲۱ به‌عنوان الگوی نیکو برای مسلمانان در همه زمینه‌ها معرفی می‌نماید و همچنین در سوره قلم آیه ۴ از خُلق پیامبر اکرم (ص) به عظمت و نیکی یاد می‌کند و نیز خود حضرت (ص) هدف از بعثت خویش را اتمام مکارم اخلاقی بیان می‌کنند، قرآن و سیره گرامی ایشان بهترین مأخذی است که دارای آموزه‌های بسیاری در حوزه رهبری اخلاقی است. (امیری و دهقانی، ۱۳۹۲)

هدف از پژوهش حاضر، بررسی و مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. بررسی‌های صورت‌گرفته از مبانی نظری و ادبیات پژوهش و نیز مصاحبه با خبرگان و اساتید مدیریت نشان داد که ابعاد رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی عبارت‌اند از: شخصی و زمینه‌ای. بعد شخصی؛ شامل مؤلفه‌های شخصیتی، رفتاری و معنوی و بعد زمینه‌ای؛ شامل مؤلفه‌های مدیریتی و اجتماعی بوده و در نهایت رهبری اخلاقی؛ شامل ۵۴ شاخص و ویژگی می‌باشد که در شکل ۲ نشان داده شده است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، این پژوهش با پژوهش‌های هیتز و همکاران (۲۰۱۶ م)، آموس و همکاران (۲۰۱۵ م)، چنگ (۲۰۱۴ م)، لو (۲۰۱۴ م)، شین (۲۰۱۴ م)، پوچتایت (۲۰۱۴ م)، میت (۲۰۱۳ م)، کالسون و همکاران (۲۰۱۱ م) هم‌راستا می‌باشد؛ به عبارت دیگر می‌توان بیان نمود که ویژگی‌های رهبری اخلاقی با ویژگی‌هایی که در پژوهش‌های گذشته حاصل شده است، مشابهت دارد. نوآوری پژوهش حاضر نسبت به پژوهش‌های پیشین در این است که به‌صورت بومی به مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی پرداخته شده است.



شکل ۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری اخلاقی

پیشنهادات

- با توجه به اهمیت رهبری اخلاقی در ادراک کارکنان و همچنین در موفقیت سازمان، ضرورت دارد که معیارهای اخلاقی، ضریب بالایی را در انتخاب و انتصاب مدیران داشته و افرادی را انتخاب نمایند که دارای صفات برجسته اخلاقی بوده و ابعاد رهبری اخلاقی را در کنار تخصص و تجربه نمایان سازند.

- با توجه به اهمیت ویژگی‌های رهبری اخلاقی نیاز است تا دوره‌ها یا سمینارهای آموزشی جهت آموزش شاخص‌های شخصیتی و رفتاری مثبت و اخلاقی برای مدیران و نیز دوره‌های مختلفی از قبیل آموزش سبک‌های رهبری اخلاقی جهت بهبود رفتار اخلاقی مدیران برگزار گردد و یا با ارائه مطالب متناسب در مجله و نشریات مرتبط با سازمان و یا بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، مدیران سازمان‌ها را با رهبری اخلاقی، اهداف، ویژگی‌ها و نتایج مثبت آن در سازمان آشنا سازند.

- مدیران بایستی از اخلاقی بودن رفتار خود با کارکنان اطمینان حاصل کنند. اگر مدیران به طور اخلاقی رفتار کنند و با کارکنان خود صادق باشند، قابل اعتماد باشند و رفتارهایی از این دست از خود نشان دهند، بر احساس دل‌بستگی کارکنان به سازمان مؤثر خواهد بود، در نتیجه باعث خواهد شد که سازمان به اهداف خود نائل آید.

- ضروری است دانش و تجارب مدیران اخلاقی به سایر افراد انتقال داده شود؛ بنابراین لازم است شیوه‌ها و سیستم مدونی جهت این کار طراحی شود تا تجارب ارزشمند به مدیران بعدی انتقال داده شود و در نهایت شاهد سازمان‌های اخلاقی باشیم.

- نتایج این پژوهش را می‌توان به‌عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد واقع‌بینانه‌تر مدیران استفاده کرد. همچنین ویژگی‌های احصاشده در پژوهش، در طراحی سیستم حقوق و دستمزد مدیران کاربرد دارد.

فهرست منابع و مآخذ

الف. فارسی

- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۴)، «مدیریت عمومی»، چاپ پنجاه و دوم، تهران: نشر نی، صص ۱۴۲.
- امیری، مجتبی؛ کژال دهقانی زنگنه (۱۳۹۲)، «نظریه رهبری اخلاقی بر مبنای سیره نبوی: استراتژی توری داده‌بنیاد متنی»، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال اول، شماره ۴، صص ۹۸-۱۰۲.
- بهارلو، مصطفی؛ کیومرث بشلیده؛ عبدالزهرا نعیمی؛ سید اسماعیل هاشمی شیخ شبانی (۱۳۹۴)، «تحلیل رابطه رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی»، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال دهم، شماره ۱، صص ۲۰-۲۵.
- پورصادق، ناصر؛ سعید علوی وفا (۱۳۹۳)، «تحلیل برهم‌کنش کنشگران تأثیرگذار بر مدیریت عملکرد»، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال دوازدهم، شماره ۵۷، صص ۱۴۰.
- پیران، پرویز؛ میرطاهر موسوی؛ ملیحه شبانی (۱۳۸۵)، «کارپایه مفهومی و مفهوم‌سازی سرمایه اجتماعی (با تأکید بر شرایط ایران)»، فصلنامه علمی-پژوهشی رفاه اجتماعی، سال ششم، شماره ۲۳، صص ۱۲-۱۳.
- دهقان، نبی‌الله؛ یحیی آل اسحاق؛ داوود دانش جعفری؛ الیاس نادران؛ علیرضا مقدسی (۱۳۹۶)، «ارائه الگوی راهبردی اداره امور بازرگانی و تجارت خارجی براساس گفتمان ولایت فقیه حضرت امام خمینی (رحمت‌الله علیه) و حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، قانون اساسی و تجارب نظام ج.ا.ا»، فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، سال هفتم، شماره ۲۷، صص ۴۵.
- زارعی متین، حسن؛ مریم احمدی زهرانی؛ علی‌رضا امینی؛ سحر نیک‌مرام (۱۳۹۴)، «بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۴ (شماره پیاپی ۲۲)، صص ۱۷۲-۱۷۳.
- ساجدی، فضل‌الله؛ اعظم امیدواری (۱۳۸۵)، «بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان»، مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، تهران، مجموعه همایش‌های بین‌المللی اجلاس، صص ۱۶.
- قرآن کریم، سوره نساء، آیه ۵۸.
- کرمی، محمدرضا؛ سید محمد میرکمالی؛ جواد پورکریمی (۱۳۹۵)، «بررسی و تبیین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران)»، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هفتم، شماره بیست و دوم، صص ۱۸.
- حمید مظاهری‌راد (۱۳۹۰)، «مروری بر مفهوم رفتار اخلاقی در سازمان‌ها»، پایگاه مقالات علمی مدیریت، قابل دسترسی در: www.system.parsiblog.com
- نصر اصفهانی، علی؛ احمد غضنفری؛ سیامک عامری نسب (۱۳۹۲)، «رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان»، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال پنجم، شماره ۱، صص ۱۰۷-۱۲۸.
- نصیری، عزت‌الله؛ نجمه حسینی (۱۳۹۲)، «ارزش‌های اخلاقی مؤثر در سلامت سازمان از منظر کلام معصومان»، فصلنامه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال سوم، شماره اول، صص ۱۱۵-۱۳۶.

- Amos, S. E., Gardielle, H., Bright, M. (2015). Integrity, leadership of ethics, trust and work engagement, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 38 Issue: 3, pp.-, doi: 10.1108/LODJ-11-2015-0237.
- Brown, M.E. (2007). **Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls**, *Organizational Dynamics*, 36(2),140–155.
- Brown, M. E.,& Treviño, L. K. (2006).Ethical leadership: A review and future directions.**Leadership Quarterly**,17,595-616.
- Cheng, J. W., Chang, S. C., Kuo, J. H., Cheung, Y. H. (2014).Ethical leadership,work engagement,and voice behavior,. **Industrial Management & Data Systems**, 114(5), 817-831.
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A.H.B. (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**, Vol. 18, Issue 2, pp. 199-230.
- Heather M. R., Duncan, M. (2016). A Consideration of Ethical Leadership in Ontario University Governance, in Anthony “Tony” H. Normore, Jeffrey S. Brooks (ed.) *The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in Organizations (Advances in Educational Administration, Volume 26)*, pp.35 – 55.
- Kalshoven, K. Den Hartog, D., & Den Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW), **The Leadership Quarterly**, 22 (1): 51–69.
- Khalid, A., Ibrahim, H., Ruth, A., Izhar, O. (2016). "Ethical leadership in education and its relation to ethical decision-making: The case of Arab school leaders in Israel", **Journal of Educational Administration**, Vol. 54 Issue: 6, pp.647-660, doi: 10.1108/JEA-11-2015-0101.
- Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. **Organizational Behavior and Human Decisions Processes**,108, 1-13.
- Mcmanus, K . (2011) . The Relationship Between Ethical Leadership, Attachment Orientation and Gender in Organization, **Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy**.Clinical Psychology, Walden University.
- Ogunfowora,B.(2009).The consequences of ethical leadership :comparisons with transformational leadership and abusive supervision., **Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy**, university of Calgary.
- Resick, C.J, Hanges, P.J, Dickson, M.W., Mitchelson, J.K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. **Journal of business ethical** 63,p345-359.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., Kim, M. S. (2014). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate, **Journal of Business Ethics**, 129(1), 43-57.
- Tutar, H. A., Mehmet, Ç. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey, **7th International Strategic Management Conference**. Procedia Social and Behavioral Sciences, 24: 1378–1388.
- Wu, LZ. Kwan, HK. Yim, FH. Chiu, RK. He, X. (2014). "CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility:A Moderated Mediation Mode". **Journal of Business Ethics**, No.125, p1-13.
- Yilmaz, E. (2010). The analysis of Organizational Creativity in Schools Regarding Principals.Ethical Leadership Characteristics, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol. 2, Issue 2,pp. 3949-3953.