

Investigating the effect of organizational legitimacy on transcendental governance; Analyzing the mediating role of ethical leadership style (Case study: Government organizations of Lorestan province)

Ali Omidi¹, Eslam Arbabi²

Abstract

In the present era, organizations as social institutions play a pivotal role in economic, social and cultural development. The success and sustainability of these organizations depend on organizational legitimacy, which means the acceptance and acceptability of the organization by internal and external stakeholders. Organizational legitimacy is not only recognized as an intangible asset, but also as a key factor in achieving transcendental governance. Finally, this study, by examining the relationship between organizational legitimacy, transcendental governance and ethical leadership style, helps to better understand these concepts and their practical application in organizations. This research is applied in terms of purpose and descriptive survey with a structural equation approach in terms of method. The statistical population of this study includes managers and employees of government organizations in Lorestan province. The Cochran formula was used to determine the sample size, and at a confidence level of 95 percent, the number of sample members was calculated as 384 people. These people were selected using simple random sampling. In this study, the organizational legitimacy questionnaires of Suchman (1995), Elkington Governance Questionnaire (2020), and Brown et al. (2005) were used to collect information, and their validity and reliability were confirmed by content validity and Cronbach's alpha. Structural equation modeling and smart pls software were used to test the hypotheses and analyze the data. The results of the study indicate that organizational legitimacy has a positive and significant effect on transcendental governance.

Keywords: Organizational legitimacy, transcendental governance, ethical leadership, structural equation modeling.

1. Corresponding author: PhD in Public Administration, Organizational Behavior, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran omidali@fc.lu.ac.ir

2. Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Zahedan University, Zahedan, Iran eslamshardari1992@pgs.usb.ac.ir

بررسی تأثیر مشروعیت سازمانی بر حکمرانی متعالی؛

تحلیل نقش میانجی سبک رهبری اخلاق مدار

مورد مطالعه: استانداری استان لرستان

علی امیدي^۱، اسلام اربابی^۲

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۰۲/۰۱

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۱/۰۷

چکیده

سازمان‌ها به‌عنوان نهادهای اجتماعی، در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نقش محوری ایفا می‌کنند. موفقیت و پایداری این سازمان‌ها در گرو مشروعیت سازمانی است که به‌معنای پذیرش و مقبولیت سازمان توسط ذی‌نفعان داخلی و خارجی است. مشروعیت سازمانی نه‌تنها به‌عنوان دارایی نامشهود، بلکه به‌عنوان عاملی کلیدی در دستیابی به حکمرانی متعالی شناخته می‌شود. هدف این پژوهش بررسی رابطه بین مشروعیت سازمانی، حکمرانی متعالی و سبک رهبری اخلاق‌مدار است، که به درک بهتر این مفاهیم و کاربرد عملی آن‌ها در سازمان کمک می‌کند. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی با رویکرد معادلات ساختاری است. جامعه آماری این پژوهش مدیران و کارکنان استانداری استان لرستان است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و در سطح اطمینان ۹۵ درصد، تعداد اعضای نمونه ۳۸۴ نفر تعیین شد. این افراد با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های مشروعیت سازمانی ساچ من (۱۹۹۵)، پرسشنامه حکمرانی ال‌کینگتون (۲۰۲۰) و پرسشنامه رهبری اخلاقی براون و همکاران (۲۰۰۵) استفاده شده است که روایی و پایایی آن‌ها با روش اعتبار محتوا و آلفای کرونباخ تأیید شد. برای آزمون فرضیات و تحلیل داده‌ها از روش الگوسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار smart pls استفاده شده است. در نهایت نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که مشروعیت سازمانی بر حکمرانی متعالی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

واژگان کلیدی: مشروعیت سازمانی، حکمرانی متعالی، رهبری اخلاق‌مدار، الگوسازی معادلات ساختاری.

۱. نویسنده مسئول: دکتری مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران.

omidi.ali@fc.lu.ac.ir

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه زاهدان، زاهدان، ایران.

eslamshardari1992@pgs.usb.ac.ir

مقدمه

در دنیای پیچیده و پرچالش امروز، سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف و ایجاد ارزش‌های پایدار، نیازمند حکمرانی مؤثر و متعالی هستند. حکمرانی متعالی به‌عنوان چارچوبی مدیریتی، بر توجه به اصول اخلاقی، شفافیت، پاسخگویی و مشارکت در تصمیم‌گیری تأکید می‌کند. در این راستا، مشروعیت سازمانی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در ایجاد و حفظ حکمرانی متعالی شناخته می‌شود. مشروعیت سازمانی به‌معنی تأیید و پذیرش اجتماعی از عملکرد و هویت سازمان است که می‌تواند به تقویت اعتماد، حمایت و همکاری از سوی ذی‌نفعان منجر شود. در همین راستا، سبک رهبری اخلاق‌مدار به‌عنوان متغیر میانجی می‌تواند در ایجاد رابطه میان مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی نقش مهمی ایفا کند (رستگار و همکاران، ۱۳۹۹). رهبری اخلاق‌مدار که بر اصولی چون عدالت، شفافیت، صداقت و مسئولیت‌پذیری تأکید می‌کند، نه‌تنها سبب افزایش مشروعیت سازمان می‌شود، بلکه می‌تواند به تقویت فرایندهای حکمرانی و بهبود عملکرد کلی سازمان کمک کند. این سبک رهبری می‌تواند با ایجاد محیطی اخلاقی و منصفانه، اعتماد و تعهد کارکنان را به‌طور قابل توجهی افزایش دهد، که خود به حکمرانی بهینه و متعالی منجر می‌شود. از این‌رو، هدف این مقاله بررسی تأثیر مشروعیت سازمانی بر حکمرانی متعالی و تحلیل نقش میانجی سبک رهبری اخلاق‌مدار در این فرایند است (حسنوند و همکاران، ۱۴۰۳). در عصر حاضر، سازمان‌ها به‌عنوان نهادهای اجتماعی، در پیشرفت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نقش کلیدی ایفا می‌کنند. موفقیت و پایداری این سازمان‌ها به‌طور مستقیم به مشروعیت آن‌ها وابسته است، که به‌معنای پذیرش و مقبولیت سازمان از سوی ذی‌نفعان داخلی و خارجی است. مشروعیت سازمانی نه‌تنها به‌عنوان عامل حیاتی برای بقای سازمان‌ها شناخته می‌شود، بلکه به‌عنوان پایه‌ای برای ایجاد اعتماد، بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف بلندمدت نیز عمل می‌کند. در این راستا، سازمان‌ها باید به‌طور پیوسته تلاش کنند تا با پاسخگویی به انتظارات ذی‌نفعان و رعایت اصول اخلاقی، قانونی و اجتماعی، مشروعیت خود را حفظ و تقویت کنند (Freeman et al, 2020). مشروعیت سازمانی نه‌تنها به‌عنوان دارایی نامشهود، بلکه به‌عنوان عاملی کلیدی در دستیابی به حکمرانی متعالی شناخته می‌شود. حکمرانی متعالی، رویکردی است که فراتر از قوانین و مقررات، بر اخلاق، مسئولیت‌پذیری و تعهد به ذی‌نفعان تأکید دارد. این مفهوم به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در بلندمدت، عملکردی پایدار و اثربخش داشته باشند (Elkington, 2020).

نوآوری‌های این پژوهش، بررسی دقیق و سامانمند نقش رهبری اخلاقی به‌عنوان عامل میانجی در ارتباط میان مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی است. این تحلیل به‌ویژه در مواردی که پژوهش‌های پیشین به‌طور مستقیم به این رابطه پرداخته‌اند، کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ بنابراین این پژوهش به روشن‌تر شدن چگونگی تأثیرگذاری سبک‌های رهبری اخلاق‌مدار بر تحقق ابعاد حکمرانی متعالی همچون شفافیت، پاسخگویی و مشروعیت در سازمان‌ها کمک می‌کند.

بررسی این موضوع از دو جنبه نظری و عملی حائز اهمیت است. از جنبه نظری، این پژوهش به توسعه ادبیات مرتبط با مشروعیت سازمانی، حکمرانی متعالی و رهبری اخلاق‌مدار کمک می‌کند. از جنبه عملی، یافته‌های این پژوهش می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمانی در راستای تقویت مشروعیت سازمانی و دستیابی به حکمرانی متعالی از طریق توسعه سبک رهبری اخلاق‌مدار یاری رساند. در شرایطی که سازمان‌ها با چالش‌های اخلاقی و اجتماعی روبه‌رو هستند، این پژوهش راهکارهایی برای بهبود عملکرد و مسئولیت‌پذیری سازمانی ارائه می‌دهد.

این پژوهش با بررسی رابطه بین مشروعیت سازمانی، حکمرانی متعالی و سبک رهبری اخلاق‌مدار، به درک بهتر این مفاهیم و کاربرد عملی آن‌ها در سازمان‌ها کمک می‌کند.

با توجه به مباحث مطرح‌شده سؤال اصلی پژوهش این است که چگونه مشروعیت سازمانی، از طریق تأثیرگذاری بر رهبری اخلاقی، می‌تواند به بهبود و اجرای حکمرانی متعالی منجر شود؟ به عبارت دیگر، چگونه ابعاد گوناگون مشروعیت سازمانی می‌تواند از طریق رهبری اخلاقی مشروعیت در سازمان را تقویت، و به تحقق حکمرانی متعالی کمک کند؟ در زمینه پژوهش‌های داخلی، گرچه برخی مطالعات به بررسی مشروعیت و حکمرانی پرداخته‌اند، اما هیچ‌یک به تأثیرپذیری حکمرانی متعالی با نقش میانجی رهبری اخلاقی توجه نکرده‌اند. این خلأ پژوهشی، جنبه نوآوری و دانش‌افزایی این پژوهش را مشخص می‌کند؛ بنابراین همان‌طور که در بخش‌های پیشین اشاره شد، این پژوهش به دلیل شکاف نظری و عملی موجود در این حوزه، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. این پژوهش تلاش می‌کند با تحلیل دقیق مشروعیت سازمانی و ارتباط آن با حکمرانی متعالی و نیز بررسی نقش میانجی رهبری اخلاقی، به کاهش این شکاف‌های پژوهشی و نظری بپردازد و دانش موجود در این زمینه را گسترش دهد. سؤال اصلی پژوهش؛ مشروعیت سازمانی چه تأثیری بر حکمرانی متعالی سازمانی دارد و رهبری اخلاقی چگونه نقش میانجی در این رابطه ایفا می‌کند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مشروعیت سازمانی

مشروعیت سازمانی به معنای پذیرش و مقبولیت سازمان از سوی ذی‌نفعان داخلی و خارجی، در چارچوب هنجارها، ارزش‌ها و باورهای اجتماعی تعریف می‌شود. این مفهوم نشان می‌دهد که فعالیت‌ها، اهداف و وجود سازمان از دیدگاه جامعه و ذی‌نفعان آن، مشروع، معتبر و قابل قبول است. به عبارت دیگر، مشروعیت سازمانی بازتابی از تطابق سازمان با انتظارات و استانداردهای اجتماعی، اخلاقی و قانونی است که به سازمان اجازه می‌دهد در محیط خود به طور مؤثر عمل کند و جایگاه خود را حفظ نماید (Bitektine et al, 2015). مشروعیت سازمانی نه تنها به عنوان دارایی نامشهود، بلکه به عنوان عاملی حیاتی در بقا، موفقیت و پایداری سازمان‌ها در بلندمدت تلقی می‌شود. سازمان‌ها برای دستیابی به منابع ضروری، جلب حمایت اجتماعی و رویارویی مؤثر با چالش‌های محیطی، نیازمند کسب و حفظ مشروعیت هستند. این مشروعیت به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا در محیطی پیچیده و رقابتی، جایگاه خود را تثبیت کنند و به اهداف راهبردی خود دست یابند (درخشان و همکاران، ۲۰۱۹: ۷۳).

مشروعیت سازمانی به میزان تطابق فعالیت‌های سازمان با ارزش‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی اشاره می‌کند و به عنوان چارچوب شناختی قدرتمند، هویت سازمانی را شکل می‌دهد. این مفهوم تأثیر قابل توجهی بر تفسیر و اقدامات سازمان دارد. هنگامی که مشروعیت سازمانی به بخشی جدایی‌ناپذیر از هویت سازمان تبدیل می‌شود، مسئولیت اجتماعی نیز به عنوان عاملی کلیدی در ایجاد و تقویت مشروعیت عمل می‌کند. سازمان‌ها، به ویژه در صنایع حساس، می‌توانند با ارائه گزارش‌های شفاف از عملکردهای مسئولیت اجتماعی، مشروعیت خود را افزایش دهند. از این طریق، سازمان‌ها نه تنها عملکرد خود را بهبود می‌بخشند، بلکه از طریق ترویج مسئولیت اجتماعی، مشروعیت سازمانی خود را نیز تقویت می‌کنند (لین و همکاران^۱، ۲۰۲۱: ۶۴۳).

یکی از کلیدی‌ترین عوامل مؤثر بر اثربخشی و کارایی سازمان‌ها مشروعیت سازمانی است. اگر سازمان‌ها بتوانند مشروعیت خود را به طور مؤثر تقویت، و تصویر ذهنی مثبتی در میان کارکنان و ذی‌نفعان ایجاد کنند، می‌توانند بسیاری از چالش‌ها، کمبودها و نقاط ضعف را پشت سر بگذارند. این امر نه تنها به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند، بلکه دستیابی به اهداف راهبردی را نیز آسان

می‌کند؛ بنابراین تقویت مشروعیت سازمانی و مدیریت تصویر ذهنی، ابزاری قدرتمند برای پیشبرد موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های رقابتی و پیچیده امروزی به‌شمار می‌رود (قربان‌نژاد ملکی، ۱۳۹۰: ۴۳).

مشروعیت سازمانی به‌عنوان انگیزه‌ای قوی، سازمان‌ها را به‌سمت سازگاری با محیط و اتخاذ رفتارهای خلاقانه سوق می‌دهد. این مفهوم نیروی محرکه‌ای است که عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد و رفتارهای مثبت و سازنده نسبت به محیط سازمانی را تقویت می‌کند. اهمیت مشروعیت سازمانی به این دلیل است که اگر سازمانی مشروعیت خود را از دست بدهد یا میزان آن کاهش یابد، حمایت محیطی و پشتیبانی ذی‌نفعان خود را نیز از دست خواهد داد؛ بنابراین حفظ و تقویت مشروعیت سازمانی نه‌تنها برای بقا، بلکه برای دستیابی به اهداف بلندمدت و ایجاد تعامل سازنده با محیط بیرونی، امری ضروری است (کاظمی، ۱۴۰۰: ۹۹).

مشروعیت سازمانی به‌عنوان انگیزه‌ای کلیدی، سازمان‌ها را به‌سمت سازگاری با محیط و بروز رفتارهای خلاقانه سوق می‌دهد. این مفهوم نیروی محرکه‌ای است که عملکرد سازمانی را ارتقا می‌دهد و رفتارهای مثبت و نوآورانه را نسبت به محیط سازمانی تقویت می‌کند. اهمیت مشروعیت سازمانی در این است که اگر سازمانی مشروعیت خود را از دست بدهد یا میزان آن کاهش یابد، حمایت‌های محیطی و پشتیبانی ذی‌نفعان خود را نیز از دست خواهد داد؛ بنابراین حفظ و تقویت مشروعیت سازمانی نه‌تنها برای بقا، بلکه برای دستیابی به اهداف بلندمدت و ایجاد تعامل سازنده با محیط بیرونی، امری ضروری به‌شمار می‌رود (کوئن و همکاران^۱، ۲۰۰۷).

— ابعاد مشروعیت سازمانی

مشروعیت سازمانی ابعاد گوناگونی دارد که شامل مشروعیت قانونی (رعایت قوانین و مقررات)، مشروعیت اخلاقی (تطابق با هنجارهای اخلاقی و اجتماعی) و مشروعیت شناختی (قبول سازمان به عنوان بخشی طبیعی از محیط) است (ایسنایل^۲، ۲۰۲۰). این ابعاد نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید از نظر قانونی، اخلاقی و اجتماعی مورد پذیرش قرار گیرند تا بتوانند به‌طور مؤثر عمل کنند.

— اهمیت مشروعیت سازمانی

مشروعیت سازمانی در جلب اعتماد ذی‌نفعان، افزایش تعهد کارکنان، بهبود روابط با مشتریان و آسانگیری دسترسی به منابع مالی و انسانی نقش حیاتی ایفا می‌کند (Bitektine et al, 2015). سازمان‌هایی که از مشروعیت مطلوبی برخوردار هستند، بهتر می‌توانند با چالش‌های محیطی مقابله کنند و در عین حال، به اهداف راهبردی خود دست یابند (Suddaby et al, 2017). در عصر حاضر، با افزایش توجه به مسئولیت‌پذیری اجتماعی و پایداری، مشروعیت سازمانی به یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است.

حکمرانی متعالی^۱

حکمرانی به لحاظ ساخت لغوی، اسم مصدر حکومت کردن است. این تعبیر در بسیاری از کتاب‌ها و مقالاتی که به زبان فارسی در سال‌های اخیر، در زمینه فلسفه علوم اجتماعی و سیاسی، علوم سیاسی، تنظیم‌گری حوزه عمومی، سیاست‌گذاری فرهنگی - اجتماعی، مدیریت دولتی و سیاست‌گذاری عمومی، نگاشته شده است، به عنوان معادل انگلیسی «Governance» استفاده شده است (Lin et al, 2021). حکمرانی به معنای چگونگی مدیریت و رهبری سازمان‌ها است و تأثیر زیادی بر موفقیت و کارآمدی آنها دارد (احمدی و همکاران، ۲۰۲۲). حکمرانی متعالی بیانگر تحولی در رهبری و فرایندهای تصمیم‌گیری است که فراتر از رویکردهای مبادله‌ای و تحول‌آفرین، به سوی الگویی جمعی‌تر و مشارکتی‌تر حرکت می‌کند. این شامل مشارکت گسترده گروه‌های گوناگون، ایجاد جو اعتماد، اشتراک اطلاعات و تصمیم‌گیری جمعی است (گاردینر^۲، ۲۰۰۶). با بلوغ دولت الکترونیک، از مرحله یکپارچگی، که با ترتیبات بین سازمانی مشخص می‌شود، به مرحله متعالی، که توسط شبکه‌های بین‌فردی مشخص می‌شود، پیشرفت می‌کند (Estermann et al, 2009). حکمرانی متعالی با مفهوم حکمرانی دگرگون‌کننده همسو می‌شود، که هدف آن تغییر فعالانه سامانه‌های اجتماعی - اکولوژیکی تخریب‌شده به رژیم‌های مطلوب‌تر با تغییر ساختارها و فرایندهای سامانه است (چفین و همکاران^۳، ۲۰۱۶). این رویکرد مستلزم افزایش تحمل خط‌پذیری، سرمایه‌گذاری سیستمی قابل توجه و روابط قدرت تجدید ساختار شده است. در نهایت، حکمرانی متعالی نشان‌دهنده تغییر از تصمیم‌گیری توسط رهبر واحد به رهبری با اراده جمعی است (گاردینر، ۲۰۰۶). از نظر

-
1. Transcendent Governance
 2. Gardiner
 3. Chaffin

استوکر (۱۹۹۸): الف) حکمرانی، مجموعه پیچیده‌ای از نهادها و کنشگرانی است که منشأ آنها هم دولت و هم فراتر از آن است. ب) حکمرانی، به رسمیت شناختن محو شدن مرزها و مسئولیت‌های کنشگران در رویارویی با (و یا حل) مسائل اجتماعی و اقتصادی به وسیله آنها است. پ) حکمرانی، مؤید وابستگی قدرت در روابط بین نقش آفرینان برای کنش جمعی است. ت) حکمرانی، شبکه‌های خود حکمران مستقلاً متشکل از کنشگران است. ث) حکمرانی، ظرفیت انجام کارهایی است که به قدرت دولت برای فرمان دادن یا استفاده از اختیاراتش وابسته نیست. ج) حکمرانی، دولت را واجد صلاحیت الزام برای بهره‌گیری از ابزارها و فنون نوینی می‌داند که برای راهبری و هدایت جامعه لازم است.

همان‌گونه که مشاهده می‌شود، حکمرانی نوعی از حکومتداری است که مشارکت‌کنندگان از سازمان‌های حکومتی، دولتی و حوزه‌های خصوصی و اجتماعی در یک مسیر معین، سازنده و روبه جلو با هم همکاری می‌کنند. این نوع فرایندها و ساختارهای تصمیم‌گیری و مشارکتی برای تدوین قوانین، تنظیم مقررات و تأمین کالاهای عمومی، تعریف و مشخص می‌شود. حکمرانی به دنبال توزیع قدرت در نهادهای گوناگون است. وظیفه اصلی حکمرانان، مشخص کردن و ایجاد ارتباط مؤثر بین آنها است. الگوهای حکمرانی نوین، به دنبال پیوند مردم و نهادها در سطوح گوناگون، از حکمرانان منطقه‌ای تا ملی و بین‌المللی است (محمدی، ۱۳۹۸).

حکمرانی متعالی، به عنوان رویکردی پیشرفته در مدیریت سازمانی، فراتر از قوانین و مقررات سنتی، بر اصول اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، شفافیت و تعهد به ذی‌نفعان تأکید می‌کند. این مفهوم به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نه تنها به اهداف کوتاه‌مدت خود دست یابند، بلکه در بلندمدت به پایداری و تعالی سازمانی نیز برسند. حکمرانی متعالی با ایجاد تعادل بین منافع اقتصادی، اجتماعی و محیطی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به عنوان نهادهایی مسئولیت‌پذیر و پایدار در جامعه عمل کنند (Elkington, 2020).

– ابعاد حکمرانی متعالی

۱. مسئولیت‌پذیری اجتماعی: سازمان‌ها در برابر جامعه و محیط زیست مسئولیت دارند و باید به تعهدات خود عمل کنند (Hörisch et al, 2020).
۲. شفافیت: تصمیم‌گیری‌ها و فرایندهای سازمانی باید برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی شفاف و قابل درک باشد (Muffet al, 2021).

۳. عدالت و انصاف: توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها بین ذی‌نفعان گوناگون از اصول کلیدی حکمرانی متعالی است (Elkington, 2020).
۴. تعهد به ذی‌نفعان: سازمان‌ها باید به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، از جمله کارکنان، مشتریان، سرمایه‌گذاران و جامعه توجه کنند (Koen, 2007).
۵. پایداری: حکمرانی متعالی بر دستیابی به اهداف بلندمدت و پایدار تأکید می‌کند (Muff et al, 2021).

– اهمیت حکمرانی متعالی

حکمرانی متعالی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در محیط‌های پیچیده و پویا، عملکردی پایدار و اثربخش داشته باشند. این رویکرد نه تنها به بهبود روابط با ذی‌نفعان کمک می‌کند، بلکه اعتماد عمومی به سازمان‌ها را نیز افزایش می‌دهد. در عصر حاضر، با افزایش توجه به مسئولیت‌پذیری اجتماعی و پایداری، حکمرانی متعالی به یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است (Jeffery, 2020).

رهبری اخلاقی^۱

رهبری اخلاقی به فرایند هدایت و مدیریت سازمان بر اساس اصول اخلاقی، ارزش‌های انسانی و مسئولیت‌پذیری در برابر دیگر افراد و جامعه اطلاق می‌شود. رهبران اخلاقی با تصمیم‌گیری‌های منصفانه، رفتارهای شفاف و احترام به اصول اخلاقی، به ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و پشتیبانی از ارزش‌های اخلاقی در میان کارکنان کمک می‌کنند. این نوع رهبری نه تنها بر افزایش اعتبار و اعتماد در سازمان تأثیر می‌گذارد، بلکه سبب بهبود عملکرد کلی سازمان و رضایت شغلی کارکنان می‌شود (Lim, 2024). رهبری اخلاقی می‌تواند به بهبود شرایط سازمان‌ها، افزایش اعتماد کارکنان و ارتقای رضایت شغلی کمک کند، اما برای اجرای موفق آن در سازمان‌های ایرانی، نیاز به آموزش‌های اخلاقی، تغییر در نگرش‌ها و تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق است (دهنوی، ۱۴۰۰). رهبری اخلاقی به‌عنوان رویکردی مدیریتی بر اساس اصول اخلاقی، صداقت، انصاف و مسئولیت‌پذیری تعریف می‌شود. رهبران اخلاقی در سازمان‌ها باید با رعایت این اصول در رفتارهای خود، الگویی برای دیگر کارکنان فراهم کنند. در سازمان‌های ایرانی، به دلیل ساختارهای پیچیده و چالش‌های گوناگون، رعایت اصول اخلاقی در فرایندهای مدیریتی اهمیت ویژه‌ای دارد (میرزایی، ۱۳۹۹).

رهبری اخلاقی و عدالت سازمانی نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمان‌ها، افزایش رضایت شغلی و انگیزش کارکنان دارد. برای اجرای مؤثر این مفاهیم در سازمان‌های ایرانی، باید به آموزش و فرهنگ‌سازی مناسب توجه شود و موانع موجود بر سر راه اجرای آن‌ها از بین برده شود (رحمانی، ۱۳۹۸).

– ویژگی‌های رهبری اخلاقی

صداقت و شفافیت: رهبری اخلاقی در سازمان‌های ایرانی به‌ویژه بر اساس صداقت و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها شکل می‌گیرد. رهبران باید تصمیمات خود را به‌طور روشن برای کارکنان تبیین، و در صورت نیاز، تمام جزئیات فرایند تصمیم‌گیری را اطلاع‌رسانی کنند (میرزایی، ۱۳۹۹).

عدالت و انصاف: در رهبری اخلاقی، عدالت اصل بنیادین است. رهبران باید منابع و فرصت‌ها را به‌طور عادلانه و منصفانه بین کارکنان توزیع کنند. این امر نه تنها سبب بهبود رضایت شغلی می‌شود، بلکه به کاهش تضادهای داخلی سازمان نیز کمک خواهد کرد (دهنوی، ۱۴۰۰).

مسئولیت‌پذیری: یکی از ویژگی‌های مهم رهبران اخلاقی، پذیرش مسئولیت تصمیمات و اقدامات خود است. رهبران باید نسبت به پیامدهای تصمیمات خود در سازمان و جامعه پاسخگو باشند و از تأثیرات آن‌ها به‌طور شفاف مطلع شوند (رحمانی، ۱۳۹۸).

احترام به حقوق کارکنان: رهبران اخلاقی باید به حقوق انسانی کارکنان احترام بگذارند و برای فراهم‌کردن شرایط کاری مناسب و منصفانه، از هیچ تلاشی دریغ نکنند. این کار در سازمان‌های ایرانی اهمیت ویژه‌ای دارد که ممکن است با مشکلات اقتصادی و فرهنگی روبه‌رو باشند (رحمانی، ۱۳۹۸).

– تأثیر رهبری اخلاقی بر سازمان‌ها

رهبری اخلاقی در سازمان‌ها می‌تواند تأثیرات مثبتی در ابعاد گوناگون سازمانی داشته باشد (Saddewisasi et al, 2024).

افزایش اعتماد و رضایت شغلی: پژوهش‌ها نشان داده است که رهبران اخلاقی می‌توانند سطح اعتماد و رضایت شغلی کارکنان را به‌میزان قابل توجهی افزایش دهند. در سازمان‌های ایرانی که کارکنان ممکن است در معرض فساد یا نابرابری‌ها قرار داشته باشند، ایجاد اعتماد به رهبری اخلاقی می‌تواند به ایجاد فرهنگ کاری سالم کمک کند.

کاهش رفتارهای ضد اخلاقی و فساد: رهبری اخلاقی می‌تواند به کاهش فساد و رفتارهای نادرست در سازمان کمک کند. رهبران اخلاقی با شفافیت و رعایت عدالت می‌توانند از بروز این رفتارها جلوگیری کنند و در صورت وقوع، به‌طور مؤثر با آن‌ها برخورد کنند.

تقویت عملکرد سازمانی: رهبران اخلاقی با ایجاد محیط سازمانی مثبت، انگیزه کارکنان را برای بهبود عملکرد افزایش می‌دهند. این نوع رهبری به کارکنان کمک می‌کند که خود را مسئول و متعهد به اهداف سازمانی بدانند و این امر به افزایش بهره‌وری و کارایی در سازمان منجر می‌شود.

– الگوهای رهبری اخلاقی

الگوهای رهبری اخلاقی به مجموعه‌ای از اصول و راهبردها اشاره می‌کند که رهبران سازمان‌ها باید برای انجام تصمیمات اخلاقی و هدایت کارکنان خود به‌کار گیرند. این الگوها بر اهمیت رفتار اخلاقی در رهبری و تأثیر آن بر فرهنگ سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی تأکید دارد. در اینجا به برخی الگوهای معتبر رهبری اخلاقی اشاره می‌شود:

الگوی رهبری اخلاقی بر اساس ارزش‌ها^۱

این الگو توسط دویت و اریگلی^۲ مطرح شد و بر اساس این فرضیه استوار است که رهبری اخلاقی باید بر ارزش‌های بنیادی و استانداردهای اخلاقی سازمانی بنا شود. در این الگو، رهبران موظف هستند که از طریق رفتار خود، ارزش‌های اخلاقی را در سازمان تقویت کنند و همزمان دیگر کارکنان را به رعایت این ارزش‌ها ترغیب کنند. اصول اصلی این الگو شامل موارد زیر است (اریک و دلی، ۲۰۰۷):

– تعهد به ارزش‌های اخلاقی: رهبران باید به‌طور مداوم از اصول اخلاقی پیروی، و آن‌ها را در سازمان تقویت کنند.

– رعایت انصاف و عدالت: رهبران باید با کارکنان رفتار منصفانه و عادلانه داشته باشند.

– نمونه‌بودن: رهبران باید خود نمونه‌ای از رفتار اخلاقی باشند تا کارکنان الگو بگیرند.

الگوی رهبری اخلاقی از دیدگاه کریستنسن و دی دابلیو جابسون^۱

این الگو، بر اساس ضرورت برخورداری از رهبری اخلاقی برای ایجاد محیط کاری سالم و پیشرفت سازمانی طراحی شده است. طبق این الگو، رهبری اخلاقی باید به اصول شفافیت، صداقت و مسئولیت‌پذیری پایبند باشد. ویژگی‌های اصلی این الگو عبارت است از:

- صداقت و شفافیت: رهبران باید صادقانه و شفاف در مورد تصمیمات و سیاست‌های سازمانی با کارکنان ارتباط برقرار کنند.

- پاسخگویی: رهبران باید نسبت به اقدامات خود و نتایج آنها پاسخگو باشند.

- توانمندسازی کارکنان: رهبران باید کارکنان را توانمند کنند تا بتوانند در محیطی اخلاقی و شفاف فعالیت کنند (کریستنسن و جابسون، ۲۰۰۵).

الگوی رهبری اخلاقی هارمن^۲

الگوی هارمن بر این فرضیه استوار است که رهبری اخلاقی نه تنها باید اصول اخلاقی را در تصمیمات سازمانی رعایت کند، بلکه باید خود را مسئول ارتقای اخلاق در سازمان نیز بداند. این الگو بیشتر بر تعاملات بین رهبران و کارکنان متمرکز است و تأکید می‌کند که رهبران باید با استفاده از روش‌های ارتباطی مؤثر، اخلاق را در سراسر سازمان نهادینه کنند. ویژگی‌های این الگو شامل:

- تعامل مثبت با کارکنان: رهبران باید با کارکنان به‌طور مثبت و اخلاقی تعامل کنند.

- مشارکت کارکنان در تصمیمات اخلاقی: رهبران باید کارکنان را در فرایندهای اخلاقی و تصمیمات سازمانی مشارکت دهند.

- تقویت فرهنگ اخلاقی در سازمان: رهبران باید محیطی را ایجاد کنند که ارزش‌های اخلاقی را تقویت کند (هارمن، ۲۰۰۴).

الگوی رهبری اخلاقی بر اساس مسئولیت اجتماعی^۳

این الگو توسط کاستلون و هاوک^۴ مطرح شد و بر این اساس استوار است که رهبری اخلاقی باید در راستای مسئولیت اجتماعی سازمان باشد. رهبران اخلاقی باید تصمیمات خود را بر اساس تأثیرات آنها بر جامعه و محیط زیست بگیرند. مؤلفه‌های اصلی این الگو عبارت است از:

-
1. Christensen & D.W. Jobson's Ethical Leadership Model
 2. Harmon Ethical Leadership Model
 3. Social Responsibility-Based Ethical Leadership Model)
 4. Castleton, T., & Hawk

- مسئولیت اجتماعی سازمانی: رهبران باید در تصمیمات خود به تأثیرات اجتماعی و زیست‌محیطی توجه داشته باشند.

- راهبردهای اخلاقی سازمانی: توسعه و اجرای سیاست‌ها و راهبردهای اخلاقی در سطح کل سازمان.

- شراکت با ذی‌نفعان: رهبران باید با تمامی ذی‌نفعان سازمان (از جمله کارکنان، مشتریان و جامعه) به‌طور اخلاقی و مسئولانه تعامل کنند (کاسلتون و هاوک، ۲۰۱۲).

الگوی رهبری اخلاقی تامسون^۱

تامسون رهبری اخلاقی را فرایندی در نظر می‌گیرد که در آن رهبران نه تنها باید تصمیمات اخلاقی بگیرند، بلکه باید به دنبال ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق و مسئولیت‌پذیری باشند. از ویژگی‌های این الگو می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- ایجاد فرهنگ اخلاقی: رهبران باید فرهنگی را ایجاد کنند که اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی در آن به‌طور گسترده‌ای پذیرفته شود.

- پذیرش مسئولیت اخلاقی: رهبران باید مسئولیت تصمیمات اخلاقی خود را بپذیرند و شفافیت در تصمیم‌گیری‌های خود را حفظ کنند.

- حل تعارضات اخلاقی: رهبران باید توانایی حل تعارضات اخلاقی را در سازمان داشته باشند (تامسون، ۲۰۱۰).

تأثیر رهبری اخلاق‌مدار بر حکمرانی متعالی

رهبری اخلاق‌مدار به‌عنوان فرایندی تعریف می‌شود که در آن رهبران با رفتارهای اخلاقی خود، الگوهای رفتاری مثبت را در پیروان خود تقویت می‌کنند. این رفتارها شامل صداقت، عدالت، شفافیت و مسئولیت‌پذیری است که به تقویت اعتماد و تعهد در سازمان منجر می‌شود. مطالعات اخیر نشان می‌دهد که رهبری اخلاق‌مدار می‌تواند به‌طور مستقیم بر عملکرد اخلاقی کارکنان تأثیر بگذارد و سبب بهبود رفتارهای سازمانی شود (Gupta, 2023). رهبری اخلاق‌مدار با ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد و شفافیت به تقویت حکمرانی متعالی کمک می‌کند. این سبک رهبری با تأکید بر اصول اخلاقی، سبب ارتقای پاسخگویی، تقویت مشروعیت سازمانی و بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری

می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد که رهبری اخلاق‌مدار می‌تواند به‌عنوان عامل میانجی در ارتباط میان مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی عمل کند (Mc Combs et al, 2023).

ارتباط مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی

ارتباط میان مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی، به‌ویژه در ابعاد شفافیت، پاسخگویی و مشروعیت، در پژوهش‌های اخیر به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است. بر اساس یافته‌های جدید، مشروعیت سازمانی می‌تواند از طریق تقویت اعتماد ذی‌نفعان و بهبود فرایندهای داخلی، به تحقق حکمرانی متعالی کمک کند. مشروعیت سازمانی می‌تواند از طریق بهبود فرایندهای داخلی و تقویت اعتماد ذی‌نفعان، به تحقق حکمرانی متعالی کمک کند. این پژوهش بر اهمیت مشروعیت در بهبود عملکرد سازمانی و دستیابی به حکمرانی مؤثر تأکید دارد (Arif et al, 2024). مشروعیت سازمانی می‌تواند از طریق تقویت فرایندهای داخلی و بهبود روابط با ذی‌نفعان، به تحقق حکمرانی متعالی کمک کند. این پژوهش بر اهمیت مشروعیت در بهبود عملکرد سازمانی و دستیابی به حکمرانی مؤثر تأکید می‌کند (Rossoni et al, 2010). در مجموع مشروعیت سازمانی می‌تواند به‌عنوان عامل کلیدی در تحقق حکمرانی متعالی عمل کند. با تقویت مشروعیت، سازمان‌ها می‌توانند فرایندهای داخلی خود را بهبود بخشند و اعتماد ذی‌نفعان را جلب کنند که در نهایت به حکمرانی مؤثرتر منجر می‌شود.

پیشینه پژوهش

مرور ادبیات پژوهش نشانگر این است که در زمان انجام این پژوهش در داخل کشور پژوهشی یافت نشد که به بررسی تأثیر مشروعیت سازمانی بر حکمرانی متعالی با نقش میانجی رهبری اخلاقی اقدام کرده باشد. اندیشمندان و پژوهشگران زیادی از جوانب گوناگون مفهوم مشروعیت سازمانی و تأثیر آن را بر حکمرانی مورد بررسی قرار داده‌اند، اما در زمینه تأثیر رهبری اخلاقی با نقش میانجی رهبری اخلاقی پژوهشی انجام نشده است. در سطح داخلی، پژوهش‌های کمتری به بررسی رابطه مستقیم میان مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی پرداخته شده است، اما تعدادی از پژوهش‌ها در زمینه‌های مرتبط وجود دارد که می‌تواند به توسعه این حوزه کمک کند.

بیتکتین و همکاران^۱ (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای نشان دادند که مشروعیت سازمانی به‌عنوان دارایی نامشهود، می‌تواند به بهبود حکمرانی سازمانی و دستیابی به اهداف متعالی کمک کند. آن‌ها تأکید کردند سازمان‌هایی که مشروعیت مطلوبی دارند، بهتر می‌توانند با چالش‌های محیطی مقابله کنند و عملکرد خود را بهبود بخشند. کالومورا و ناوارو گارسیا^۲ (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای بر روی سازمان‌های عمومی نشان دادند که مشروعیت سازمانی به‌طور مستقیم بر بهبود حکمرانی متعالی تأثیر می‌گذارد. آن‌ها دریافتند سازمان‌هایی که مشروعیت خود را از طریق مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی تقویت می‌کنند، بهتر می‌توانند به تعالی سازمانی دست یابند. باندی و همکاران^۳ (۲۰۱۷) نیز در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که مشروعیت سازمانی به‌عنوان عامل کلیدی، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در شرایط بحرانی، حکمرانی متعالی خود را حفظ کنند. آن‌ها تأکید کردند سازمان‌هایی که مشروعیت خود را از دست می‌دهند، با کاهش حمایت ذی‌نفعان روبه‌رو می‌شوند. آگنه^۴ (۲۰۱۶) در تحقیق با عنوان «اثر پاسخگویی: سرعت واکنش و مشروعیت در حکمرانی جهانی» نشان داد مشروعیت سازمانی نه‌تنها به‌عنوان عامل کلیدی در پذیرش و موفقیت در محیط‌های خارجی، بلکه به‌عنوان ابزاری برای بهبود فرایندهای داخلی، تصمیم‌گیری و حکمرانی در سطح سازمانی نقش ایفا می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده است سازمان‌هایی که مشروعیت بیشتری دارند، قادر به ایجاد حکمرانی متعالی‌تر و مؤثرتر هستند. آگرهولم و همکاران^۵ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «ارتباطات استراتژیک در زمینه‌های فشار پایداری بالا: ایجاد تعادل بین هدفمندی، شفافیت و مشارکت در پیگیری مشروعیت سازمانی» نشان دادند که رهبری اخلاق‌مدار سبب ایجاد محیطی شفاف، مسئولیت‌پذیر و عادلانه در سازمان‌ها می‌شود که می‌تواند نقش مهمی در تقویت حکمرانی متعالی ایفا کند. این پژوهش پیشنهاد می‌کند رهبران اخلاقی نه‌تنها با تصمیمات خود، بلکه از طریق الگوگیری دیگران، مشروعیت سازمان را تقویت می‌کنند. کلین و همکاران^۶ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مشروعیت دموکراتیک بر نتایج در شبکه‌های حکومتی» نشان دادند نظریه‌های گوناگون مردم‌سالاری، سه بعد مشروعیت مردم‌سالارانه را متمایز می‌کند: مسئولیت‌پذیری سیاسی، هم‌صدایی و مشروعیت

1. Bitektine

2. Calvo-Mora & Navarro-García

3. Bundy

4. Agné

5. Aggerholm

6. Klijn

سازمانی. آن‌ها مشروعیت سازمانی را عملیاتی‌تر می‌دانند و تأثیر آن را بر حکمرانی حکومتی ثابت کرده‌اند. میرزایی اردکانی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه‌ای با عنوان «مشروعیت سازمانی و نقش آن در ارتقای حکمرانی متعالی» نشان دادند سازمان‌هایی که از مشروعیت مطلوبی برخوردار هستند، بهتر می‌توانند به اصول حکمرانی متعالی مانند شفافیت، پاسخگویی و مشارکت پایبند باشند. زارعی متین و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مشروعیت سازمانی بر حکمرانی متعالی در استانداری» دریافتند که مشروعیت سازمانی به‌طور مستقیم بر بهبود حکمرانی متعالی تأثیرگذار است. آن‌ها دریافتند سازمان‌هایی که مشروعیت خود را از طریق مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی تقویت می‌کنند، بهتر می‌توانند به تعالی سازمانی دست یابند. نوروزی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی در سازمان‌های خصوصی: به این نتیجه رسیدند که مشروعیت سازمانی به‌عنوان عامل کلیدی، می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در شرایط بحرانی، حکمرانی متعالی خود را حفظ کنند. آن‌ها تأکید کردند سازمان‌هایی که مشروعیت خود را از دست می‌دهند، با کاهش حمایت ذی‌نفعان روبه‌رو می‌شوند. رحمان‌سرشت و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی نقش مشروعیت سازمانی در بهبود حکمرانی سازمانی» نشان دادند که مشروعیت سازمانی به‌عنوان دارایی نامشهود، می‌تواند به بهبود حکمرانی متعالی کمک کند. آن‌ها تأکید کردند سازمان‌هایی که مشروعیت مطلوبی دارند، بهتر می‌توانند با چالش‌های محیطی مقابله کنند و عملکرد خود را بهبود بخشند.

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد مشروعیت سازمانی به‌عنوان عامل کلیدی، تأثیر قابل توجهی بر حکمرانی متعالی دارد. سازمان‌هایی که مشروعیت خود را از طریق شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت اجتماعی تقویت می‌کنند، بهتر می‌توانند به اهداف متعالی دست یابند و عملکرد خود را بهبود بخشند. این یافته‌ها اهمیت توجه به مشروعیت سازمانی را به‌عنوان یک عامل راهبردی در دستیابی به حکمرانی متعالی برجسته می‌کند.

توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش

مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی

مشروعیت سازمانی که به‌عنوان ویژگی اساسی در شکل‌دهی به اعتماد و تعاملات سازمانی شناخته می‌شود، می‌تواند به‌طور مستقیم بر بهبود حکمرانی متعالی تأثیرگذار باشد. حکمرانی متعالی به‌معنای

توانایی سازمان در برقراری ارتباطات شفاف، تصمیم‌گیری عادلانه و ایفای مسئولیت‌های اجتماعی است. هنگامی که سازمان مشروعیت مطلوبی دارد، هم از نظر قانونی و هم از نظر اخلاقی و شناختی، این مشروعیت می‌تواند به افزایش اعتماد عمومی، شفافیت و پاسخگویی در فرایندهای مدیریتی منجر شود (زارعی متین و همکاران، ۱۴۰۰). زمانی که سازمان از سوی جامعه، کارکنان، مشتریان و دیگر ذی‌نفعان به‌عنوان نهادی مشروع شناخته می‌شود، اعتماد و حمایت بیشتری به‌دست می‌آورد. این وضعیت سبب بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری، افزایش شفافیت و پاسخگویی می‌شود؛ که همگی از مؤلفه‌های اصلی حکمرانی متعالی هستند (Deephhouse et al, 2017)؛ همچنین مشروعیت سازمان باعث جلب اعتماد ذی‌نفعان داخلی و خارجی می‌شود. اعتماد، زمینه‌ساز ایجاد تعاملات مؤثر، مشارکت کارکنان، و پذیرش تصمیمات مدیریتی است که به حکمرانی مشارکتی و پاسخگو منجر می‌شود (Arif, et al, 2024). مشروعیت سازمانی به‌عنوان دارایی نامشهود، نقش کلیدی در ایجاد اعتماد و پذیرش سازمان توسط ذی‌نفعان داخلی و خارجی ایفا می‌کند. سازمان‌هایی که از مشروعیت قوی‌تری برخوردارند، بهتر می‌توانند منابع را جذب کنند؛ روابط پایدار با ذی‌نفعان ایجاد کنند و در نهایت به حکمرانی متعالی دست یابند (Suchman, 1995). حکمرانی متعالی به‌معنای ایجاد تعادل بین اهداف اقتصادی، اجتماعی و محیطی است که نیازمند حمایت و پذیرش ذی‌نفعان است. مشروعیت سازمانی با ایجاد اعتماد و پذیرش، زمینه را برای تحقق این تعادل فراهم می‌کند (Deephhouse et al, 2008). با توجه به مطالعات و پژوهش‌ها، به نظر می‌رسد مشروعیت سازمانی بر حکمرانی متعالی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. این تأثیر مثبت می‌تواند از طریق مشروعیت قانونی و اخلاقی شکل بگیرد.

بر این اساس فرضیه اول پژوهش به‌صورت زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۱: مشروعیت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر حکمرانی متعالی دارد.

مشروعیت سازمانی و رهبری اخلاقی

مشروعیت سازمانی، به‌ویژه از دیدگاه‌های قانونی، اخلاقی و شناختی، می‌تواند نقش مهمی در شکل‌دهی به سبک رهبری اخلاقی در سازمان‌ها ایفا کند. زمانی که سازمان مشروعیت قوی‌تری دارد، رهبران آن سازمان معمولاً به تصمیم‌گیری‌های اخلاقی و رفتارهای شفاف‌تر متعهد خواهند بود؛ زیرا مشروعیت سازمانی خود را در گرو رعایت استانداردهای اخلاقی و قانونی می‌بیند (کالمورا و ناوارو گارسیا، ۲۰۲۲). سازمان‌هایی که از مشروعیت قوی‌تری برخوردارند، تمایل بیشتری به رعایت

اصول اخلاقی و پاسخگویی دارند. این امر سبب می‌شود رهبران سازمان‌ها نیز به سمت رفتارهای اخلاقی و مسئولیت‌پذیری سوق داده شوند (Eisenbeiss, 2012). زمانی که سازمانی به عنوان نهاد مشروع شناخته می‌شود، اعضای سازمان و ذی‌نفعان انتظارات بیشتری از رهبران آن در زمینه رفتارهای اخلاقی دارند. این انتظارات سبب می‌شود که رهبران به دنبال پیروی از اصول اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها و رفتارهای خود باشند تا مشروعیت سازمان را حفظ کنند (Johnson, et al, 2024). رهبران اخلاق‌مدار با الهام‌گرفتن از ارزش‌های سازمانی، به ایجاد فرهنگ اخلاقی در سازمان کمک می‌کنند (Brown et al, 2006). با توجه به آنچه گفته شد، فرضیه دوم به این شکل ارائه می‌شود:

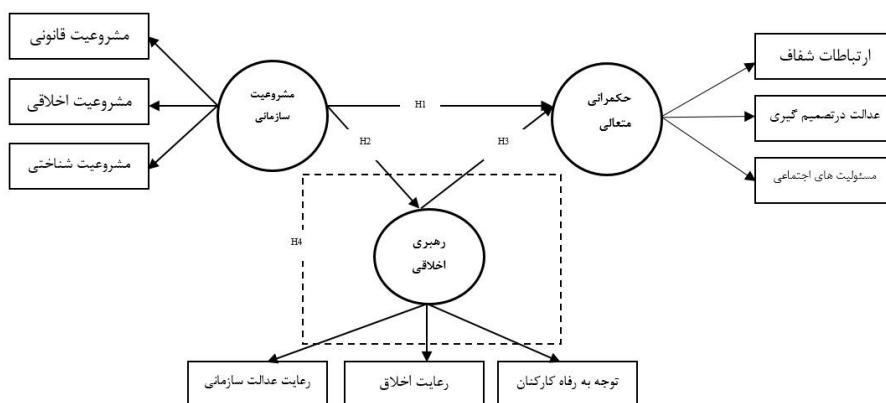
فرضیه ۲: مشروعیت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر سبک رهبری اخلاقی دارد.

رهبری اخلاقی و حکمرانی متعالی

زارعی متین و همکاران نشان دادند که رهبران اخلاق‌مدار قادر به اتخاذ تصمیمات شفاف و عادلانه هستند که موجب تقویت حکمرانی متعالی می‌شود. این نوع رهبری سبب می‌شود کارکنان احساس کنند سازمان به اصول اخلاقی پایبند است و در نتیجه، احساس مسئولیت اجتماعی بیشتری پیدا کنند (زارعی متین و همکاران، ۱۴۰۰). رهبران اخلاقی به دلیل توجه ویژه به رفتارهای شفاف و منصفانه، خود را در برابر تصمیمات سازمانی مسئول می‌دانند. این رفتارها سبب افزایش سطح شفافیت در سازمان می‌شود و کارکنان و دیگر ذی‌نفعان را قادر می‌سازد تا از فرایندهای تصمیم‌گیری آگاه شوند. این شفافیت در نهایت سبب بهبود حکمرانی متعالی می‌شود (Sagnak, 2017). رهبران اخلاقی همواره بر اجرای اصول عدالت و انصاف در سازمان تأکید می‌کنند. این ویژگی‌ها سبب می‌شود تصمیمات در سازمان عادلانه و با در نظر گرفتن منافع تمام ذی‌نفعان صورت گیرد. عدالت و انصاف در تصمیم‌گیری‌ها از مؤلفه‌های اصلی حکمرانی متعالی است که به افزایش اعتماد و مشروعیت سازمان می‌انجامد (Tanner et al, 2015). رهبران اخلاق‌مدار با ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر عدالت، صداقت و مسئولیت‌پذیری، به بهبود حکمرانی متعالی کمک می‌کنند. این رهبران با الگوسازی رفتاری و ایجاد محیطی شفاف، اعتماد کارکنان و ذی‌نفعان را جلب، و زمینه را برای دستیابی به اهداف سازمانی فراهم می‌کنند. حکمرانی متعالی نیازمند تعهد به اصول اخلاقی و پاسخگویی است که رهبران اخلاق‌مدار به بهترین شکل این تعهد را عملی می‌کنند (Ng, T. W., & Feldman, 2015).

براین‌اساس فرضیه سوم و چهارم به این شکل مطرح می‌شود:

- فرضیه ۳: سبک رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و معناداری بر حکمرانی متعالی دارد.
- فرضیه ۴: سبک رهبری اخلاقی نقش میانجی در تأثیر حکمرانی متعالی دارد.
- باتوجه به مبانی نظری و فرضیات ارائه شده، الگوی مفهومی پژوهش به صورت زیر است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

روش پژوهش

پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری اطلاعات، به صورت توصیفی - پیمایشی با رویکرد الگوسازی معادلات ساختاری انجام شده است. الگوسازی معادلات ساختاری^۱ (SEM) به پژوهشگران این امکان را می دهد که روابط پیچیده بین چند متغیر وابسته را به طور همزمان الگوسازی و برآورد کنند. مفاهیم مورد بررسی معمولاً غیر قابل مشاهده (مکنون) است و به طور غیرمستقیم از طریق متغیرهایی با چند معرف اندازه گیری می شود (هایر^۲، ۲۰۲۱).

راهبرد این پژوهش از نوع پژوهش های کمی است و از نظر فلسفه پژوهش، رویکرد قیاسی دارد. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارکنان استانداری استان لرستان است. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری در این پژوهش مشخص و محدود به ۱۷۸,۰۰۰ نفر از کارکنان دولت در استان لرستان است، برای تعیین حجم نمونه از فرمول نمونه گیری کوکران استفاده شد. بر اساس این فرمول و در سطح

1. Structural Equation Modeling
2. Hair

اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه ۳۸۴ نفر محاسبه و اعضای نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه استاندارد است. پرسشنامه به دو بخش تقسیم می‌شود: بخش اول شامل پرسشنامه جمعیت‌شناختی و بخش دوم شامل سه پرسشنامه در زمینه‌های مشروعیت سازمانی، رهبری اخلاقی و حکمرانی متعالی است. برای جمع‌آوری اطلاعات برای متغیر مشروعیت سازمانی از پرسشنامه استاندارد ساچمن^۱ (۱۹۹۵) استفاده شد که شامل سه بعد مشروعیت قانونی، مشروعیت اخلاقی و مشروعیت شناختی است. برای متغیر رهبری اخلاقی، پرسشنامه استاندارد رهبری اخلاقی بکار گرفته شد که رعایت اخلاق، رعایت عدالت و انصاف و توجه به رفاه کارکنان را مورد بررسی قرار می‌دهد؛ همچنین برای متغیر حکمرانی متعالی از پرسشنامه استاندارد حکمرانی متعالی الینکتن^۲ (۲۰۲۰)، دارای ابعاد ارتباطات شفاف، عدالت در تصمیم‌گیری و عمل به مسئولیت‌های اجتماعی استفاده شده است. روایی و پایایی این ابزارها با استفاده از روش اعتبار محتوا و آلفای کرونباخ تأیید شد.

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، از نرم‌افزارهای SPSS و Smart PLS2 استفاده شده است. به‌منظور تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری، سه نوع روایی شامل روایی محتوایی، روایی همگرا و روایی واگرا مورد استفاده قرار گرفت. روایی محتوایی با اطمینان از تطابق شاخص‌های اندازه‌گیری با ادبیات موجود به‌دست آمد و این روایی از طریق نظرسنجی از استادان متخصص تأیید شد. روایی همگرا به این اصل اشاره دارد که شاخص‌های هر سازه باید با یکدیگر همبستگی میانه‌ای داشته باشد. براساس گفته Fornell و Larcker (۱۹۸۱)، معیار روایی همگرا این است که میانگین واریانس‌های استخراج‌شده باید بیشتر از ۰.۵ باشد. روایی واگرا نیز از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون سنجیده شد و برای هر سازه انعکاسی، جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با دیگر سازه‌ها در الگو باشد.

برای تعیین پایایی پرسشنامه در این پژوهش، بر اساس نظر Fornell و Larcker (۱۹۸۱)، از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شد. با توجه به اینکه ضریب آلفای کرونباخ متغیرها بیشتر از ۰.۷ بود، می‌توان پایایی پرسشنامه را مناسب ارزیابی کرد. پایایی مرکب،

-
1. Suchman
 2. Elkington

برخلاف آلفای کرونباخ که به طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزن یکسانی دارد، بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه متکی است؛ بنابراین این معیار به عنوان روشی دقیق‌تر برای ارزیابی پایایی در نظر گرفته می‌شود. برای اینکه پایایی مرکب نشان‌دهنده ثبات درونی سازه باشد، باید مقدار آن از ۰.۷ بیشتر باشد (Fornell and Larcker, 1981). در جدول ۱ و ۲ نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به طور کامل آورده شده است.

جدول ۱. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیرهای پژوهش	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب آلفای کرونباخ
مشروعیت سازمانی	۰/۶۸	۰/۷۴	۰/۷۷
حکمرانی متعالی	۰/۸۶	۰/۸۶	۰/۸۶
رهبری اخلاقی	۰/۶۰	۰/۷۸	۰/۸۱

برای سنجش روایی واگرا در این پژوهش از روش فورنل و لارکر استفاده شده است. روش فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا ماتریسی را پیشنهاد می‌دهد که قطر اصلی آن حاوی جذر مقادیر AVE مربوط به هر یک از متغیرها است که در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. روایی واگرا به روش فورنل و لارکر

متغیرها	مشروعیت سازمانی	حکمرانی متعالی	رهبری اخلاقی
مشروعیت سازمانی	۰/۶۹		
حکمرانی متعالی	۰/۴۸	۰/۶۱	
رهبری اخلاقی	۰/۲۷	۰/۳۶	۰/۵۸

براساس آنچه بیان شد و نتایج خروجی‌های نرم افزار Smart Pls2، این جدول‌ها نشان‌دهنده آن است که ابزار اندازه‌گیری از روایی (محتوایی، همگرا و واگرا) و پایایی (ضریب پایایی مرکب، ضریب آلفای کرونباخ) مناسب برخوردار است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

یافته‌های توصیفی

در این پژوهش به منظور آزمون فرضیه‌ها از روش الگوسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار smart pls2 و برای بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی از نرم‌افزار spss19 استفاده شده است که شرح کامل آن به شکل جدول ذیل است.

جدول ۳. متغیرهای جمعیت‌شناختی

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی
مرد	۲۵۱	کمتر از ۱۰	۱۰۶	کارشناسی	۲۱۸
زن	۱۳۳	۱۱ تا ۲۰	۱۷۵	کارشناسی ارشد	۱۵۳
		بیشتر از ۲۰	۱۰۳	دکتری	۱۳

پیش از آزمون فرضیه‌ها و تحلیل عاملی تأییدی، آزمون نرمال بودن داده‌ها با به کارگیری آزمون کلموگروف اسمیرنوف انجام شد که نتایج این آزمون نشان‌دهنده نرمال بودن داده‌های پژوهش است.

یافته‌های استنباطی

— بررسی الگوی ساختاری

در این مطالعه برای بررسی الگوی پیشنهادی از تجزیه و تحلیل PLS استفاده شده است. نتایج تأثیرات مستقیم (تخمین PLS) در شکل ۲ ارائه شده است. در این شکل واریانس، معنی‌داری آماری و ضریب مسیر مشخص شده است. علاوه بر این مقدار R^2 در نظر گرفته شده برای سازه‌های درونی به عنوان شاخصی برای قدرت پیش‌بینی الگو ارائه شده است.

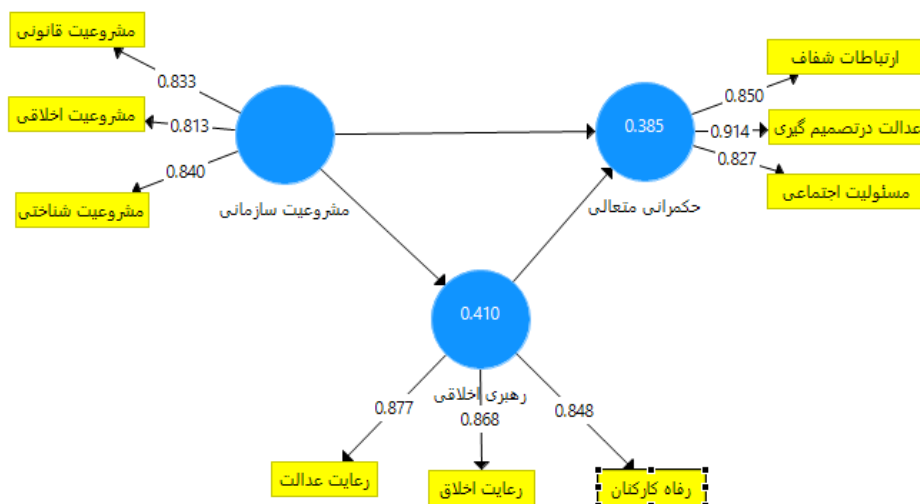
— برازش الگوی ساختاری

در این مطالعه برای بررسی برازش الگوی ساختاری با روش PLS از ضرایب R^2 (R Squares) و معیار Q2 استفاده شده است. R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری الگوسازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که متغیر برونزا بر متغیر درونزا می‌گذارد. Q2 معیاری است که توسط استون و گیزر^۱ (۱۹۷۵) معرفی شد و قدرت پیش‌بینی الگو را مشخص می‌کند. مقادیر R^2 و Q2 در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۴. مقادیر R2 و Q2

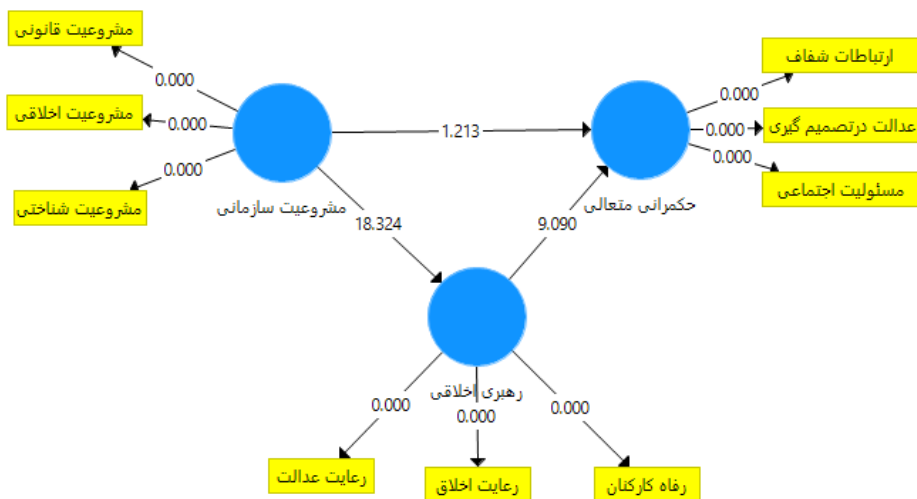
حکمرانی متعالی		رهبری اخلاقی
R2	۰/۴۰	۰/۴۱
Q2	۰/۴۷	۰/۴۹

باتوجه به مقادیر R2 و Q2 مشخص شد که الگوی ساختاری از برازش و توان پیش‌بینی مناسبی برخوردار است؛ همچنین الگوی پژوهش و آزمون فرضیات با استفاده از رویکرد الگوسازی معادلات ساختاری به شرح ذیل است.



شکل ۲. الگوی ترسیم‌شده همراه با ضریب مسیر و مقادیر بار عاملی

الگوی پژوهش در حالتی برای ضرایب مسیر و حالت پی برای بارهای عاملی به صورت زیر است.



شکل ۳. الگوی ترسیم‌شده همراه با مقادیر P-value و آماره T

– برازش کلی الگو

در الگوی PLS شاخص GOF راه‌حلی برای بررسی برازش کلی الگو است و بین صفر تا یک قرار دارد. مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب الگو است. این شاخص توانایی پیش‌بینی کلی الگو را بررسی می‌کند و اینکه آیا الگوی آزمایش‌شده در پیش‌بینی متغیرهای مکنون درون‌زا موفق است یا خیر. برای بررسی برازش الگوی کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که $GOF = 0.1$ (میزان کم)، $GOF = 0.25$ (مقدار متوسط) و $GOF = 0.36$ (مقدار زیاد) برای سنجش اعتبار الگوهای PLS به کار می‌رود. پژوهشگر توسط این معیار می‌تواند پس از بررسی برازش سنجش اندازه‌گیری و بخش ساختاری الگوی کلی پژوهش، برازش بخش کلی را نیز کنترل کند. معیار Gof توسط تننهاوس^۱ و همکاران در سال (۲۰۰۵) ابداع شد و فرمول آن در زیر آورده شده است.

$$GOF = \sqrt{\overline{Communnlities} \times \bar{R}^2}$$

Communality: (مقادیر اشتراکی) از میانگین مجذور بارهای عاملی هر متغیر به دست می‌آید.

Communality: از میانگین مقادیر اشتراکی هر متغیر درون‌زای الگو به دست می‌آید.

$\bar{R}^2$: میانگین مقادیر R Square متغیرهای درون‌زای الگو است.

با توجه به مقدار به دست آمده برای GOF به میزان ۰/۴۳ برازش مناسب الگوی کلی تأیید می شود. علاوه بر این با توجه به جدول شماره ۴ ضرایب معیاری برای بررسی برازش الگوی ساختاری به شمار می رود. ضرایب مربوط به متغیرهای پنهان درونزای (وابسته) الگو است که با توجه به نتایج به دست آمده، مقادیر مطلوب است. خلاصه نتایج مربوط به آزمون فرضیه ها در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۵. شاخص های کلی برازش الگو

متغیر پنهان	Communalities	R2
مشروعیت سازمانی	۰/۵۳	-
رهبری اخلاقی	۰/۴۵	۰/۴۱
حکمرانی متعالی	۰/۴۶	۰/۳۸
میانگین	۰/۴۸	۰/۳۹
GOF	۰/۴۳	

باتوجه به تحلیل اطلاعات، نتایج فرضیات به صورت جدول ذیل است.

جدول ۶. آزمون فرضیه ها

فرضیه ها	ضریب مسیر	آماره T	سطح معناداری	نتیجه آزمون فرضیه
H1: مشروعیت سازمانی بر حکمرانی متعالی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰/۳۰	۱/۲۱	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
H2: مشروعیت سازمانی بر رهبری اخلاقی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰/۴۰	۱۸/۳۲	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
H3: رهبری اخلاقی بر حکمرانی تأثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰/۴۵	۹/۰۹	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

نتایج الگوسازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS نشان داد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه های اول، دوم و سوم پژوهش تأیید می شود. نتیجه فرضیه غیر مستقیم پژوهش با استفاده از روش بوت استرپ به شرح ذیل است.

نتایج آزمون بوت استرپ^۱

در این پژوهش، به منظور آزمون فرضیه چهارم و بررسی اثر میانجی از روش بوت استرپ استفاده شده است. این روش جزء روش‌های آماری ناپارامتری و بازنمونه‌گیری است که برای برآورد پارامترهای جامعه آماری از طریق نمونه‌گیری با جایگذاری به کار می‌رود. در شرایطی که اندازه نمونه کوچک باشد و دقت برآوردها اهمیت دارد، روش بوت استرپ می‌تواند از طریق بازنمونه‌گیری خطا را محاسبه کند و فاصله اطمینان یا انحراف استاندارد مناسب و دقیق را ارائه دهد (حبیبی و همکاران، ۱۴۰۱). در ادامه، نتایج تحلیل فرضیه چهارم با استفاده از روش بوت استرپ در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۷. نتایج بوت استرپ برای مسیر واسطه‌ای الگوی پیشنهادی پژوهش

فرضیه	مسیر	بوت	سوگیری	خطا	حد پایین	حد بالا
رهبری اخلاقی نقش میانجی در تأثیر مشروعیت سازمانی بر حکمرانی متعالی دارد.	مشروعیت سازمانی / رهبری اخلاق / حکمرانی متعالی	۰/۵۱	۰/۰۰	۰/۰۲	-۰/۱۵	-/۱۱

این جدول نشان می‌دهد که فرضیه میانجی پژوهش دارای مقادیر حد پایین -۰/۱۵ و حد بالای -۱۱/۱ است. با توجه به نتایج آزمون بوت استرپ و قرار نگرفتن صفر در این فاصله اطمینان، می‌توان نتیجه گرفت که مسیر غیر مستقیم مورد نظر از معنی‌داری برخوردار است و فرضیه مربوط تأیید می‌شود؛ بنابراین، بر اساس نتایج این جدول، می‌توان بیان کرد که در سطح اطمینان ۹۵٪، رهبری اخلاقی نقش میانجی در مشروعیت سازمانی بر حکمرانی متعالی ایفا می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، تأثیر مشروعیت سازمانی و ابعاد گوناگون آن شامل مشروعیت قانونی، اخلاقی و شناختی بر حکمرانی متعالی سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که مشروعیت سازمانی نقش اساسی در بهبود حکمرانی متعالی، به‌ویژه در زمینه‌هایی مانند شفافیت ارتباطات،

عدالت در تصمیم‌گیری و عمل به مسئولیت‌های اجتماعی دارد. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که از مشروعیت قوی‌تری برخوردار هستند، قادر به ایجاد نظام‌های حکمرانی اثربخش‌تر و پایدارتر هستند که می‌تواند به ارتقای اعتماد عمومی و افزایش کارایی سازمانی منجر شود. علاوه بر این، در این پژوهش به نقش میانجی سبک رهبری اخلاق‌مدار نیز پرداخته شد. یافته‌ها نشان داد که سبک رهبری اخلاق‌مدار با ابعاد گوناگونی همچون توجه به رفاه کارکنان، رعایت اخلاق و عدالت در تصمیم‌گیری‌ها، به طور قابل توجهی می‌تواند در تقویت رابطه میان مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی مؤثر باشد. به عبارت دیگر، رهبران اخلاق‌مدار با ایجاد فضایی مبتنی بر انصاف و احترام به حقوق کارکنان، می‌توانند بر حکمرانی متعالی و افزایش میزان مشروعیت در سازمان‌ها تأثیر مثبتی بگذارند. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده اهمیت هم‌افزایی میان مشروعیت سازمانی و سبک رهبری اخلاق‌مدار در دستیابی به حکمرانی متعالی است. به ویژه در دنیای امروز که تغییرات سریع و پیچیده‌تری در محیط‌های کاری و اجتماعی رخ می‌دهد، توجه به این دو عامل می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با رعایت اصول اخلاقی و قانونی، محیطی شفاف، عادلانه و پاسخگو ایجاد کنند که به ارتقای رضایت کارکنان و ذی‌نفعان منجر شود. این پژوهش بر لزوم ایجاد ساختارهای رهبری اخلاق‌مدار و تأکید بر بعد مشروعیت در سازمان‌ها تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که حکمرانی متعالی بدون توجه به این اصول به‌سختی قابل تحقق است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد مشروعیت سازمانی (شامل مشروعیت قانونی، مشروعیت اخلاقی و مشروعیت شناختی) تأثیر معناداری بر حکمرانی متعالی دارد؛ همچنین رهبری اخلاقی به عنوان عامل میانجی، این رابطه را تقویت می‌کند. مشروعیت سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های نامشهود سازمانی، ن در افزایش اعتماد عمومی در حکمرانی متعالی قش کلیدی ایفا می‌کند. رهبری اخلاقی، شامل توجه به رفاه کارکنان، رعایت اخلاق و رعایت اعدالت و انصاف، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در اجرای حکمرانی متعالی، تصمیمات هوشمندانه‌تری اتخاذ کنند. رهبری اخلاقی به عنوان میانجی مؤثر بر حکمرانی متعالی، یکی از رویکردهای نوین در مدیریت، نقش بسزایی در ایجاد سازمان‌های پایدار و موفق ایفا می‌کند. این سبک رهبری بر پایه اصولی همچون اخلاق، عدالت، صداقت، مسئولیت‌پذیری و توجه به منافع دیگران استوار است و با ترویج فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی، به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش رضایت کارکنان کمک می‌کند. رهبران

اخلاق‌مدار با الگوسازی رفتاری و ایجاد محیطی شفاف و عادلانه، اعتماد کارکنان و ذی‌نفعان را جلب، و زمینه را برای دستیابی به اهداف سازمانی فراهم می‌کنند.

در نهایت، نتایج شامل آزمون فرضیات اصلی پژوهش بود که در آن تأثیر مشروعیت سازمانی بر حکمرانی متعالی و رهبری اخلاقی با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری بررسی شد. تحلیل نتایج نشان داد که تمامی فرضیات در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد. این پژوهش تأثیر مشروعیت سازمانی و ابعاد گوناگون آن (قانونی، اخلاقی و شناختی) بر حکمرانی متعالی را بررسی کرده است. نتایج نشان داد که مشروعیت سازمانی نقش مهمی در بهبود حکمرانی متعالی، به‌ویژه در زمینه‌های شفافیت، عدالت در تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی دارد؛ همچنین سبک رهبری اخلاق‌مدار با تقویت رفاه کارکنان و رعایت عدالت، می‌تواند رابطه میان مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی را تقویت کند. پژوهش بر اهمیت هم‌افزایی این دو عامل تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای دستیابی به حکمرانی متعالی نیازمند رعایت اصول اخلاقی و قانونی هستند. تحلیل نتایج از طریق الگوسازی معادلات ساختاری نشان داد که تمام فرضیات پژوهش تأیید شد.

نتایج این پژوهش با پژوهش‌های گوناگون همخوانی و مطابقت دارد. به‌طور ویژه، فرضیه اول این مطالعه با نتایج پژوهش بیتکین و همکاران (۲۰۱۸)، کالمورا و ناوارو گارسیا (۲۰۲۲) و باندی و همکاران (۲۰۱۷) تطابق دارد. در تمام این پژوهش‌ها بر اهمیت سرمایه فکری به‌عنوان دارایی نامشهود تأکید شده است. این نتیجه‌گیری به‌ویژه نشان‌دهنده نقش کلیدی سرمایه فکری در تقویت قابلیت‌های سازمانی و ارتقای عملکرد کلی سازمان است. در فرضیه دوم، مشابه پژوهش‌های میرزایی اردکانی و همکاران (۱۳۹۹)، زارعی متین و همکاران (۱۴۰۰) و رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۸)، این مطالعه نیز بر اهمیت حکمرانی متعالی به‌عنوان توانایی سازمان برای رویارویی با بی‌اعتمادی اجتماعی تأکید می‌کند. این یافته‌ها تأکید دارند سازمان‌های با حکمرانی متعالی می‌توانند با استفاده از رهبری اخلاق‌مدار، به‌سرعت به شرایط بحرانی واکنش نشان دهند و اعتماد عمومی از دست‌رفته را باز گردانند. این پژوهش همچنین مشابه پژوهش‌های کوهن و همکاران (۲۰۲۳) به ارتباطات رهبری اخلاقی به‌عنوان عامل میانجی در حکمرانی متعالی اشاره دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد رهبری اخلاق‌مدار می‌تواند به سازمان‌ها در مدیریت و حفظ ثبات کمک کند. برخلاف مطالعات کوچک (۲۰۲۰) و تودورووا و همکاران (۲۰۲۱)، این پژوهش ابعاد گوناگون حکمرانی متعالی را به‌طور جداگانه بررسی کرد و نشان داد که هر یک از این ابعاد تحت تأثیر رهبری اخلاقی و مشروعیت

سازمانی قرار دارند. این دستاورد به شفافیت بیشتر در درک ابعاد گوناگون حکمرانی متعالی و تأثیرات آنها بر عملکرد سازمانی کمک می‌کند.

در نهایت، این پژوهش بر خلاف برخی پژوهش‌ها (بونیتیس، ۲۰۲۰ و ادوینسون، ۲۰۲۱)، به جای استفاده از نام‌ها و تاریخ‌های یادشده در مطالعات پیشین، به‌روزرسانی‌ها و یافته‌های جدیدتری را ارائه می‌دهد که می‌تواند در زمینه‌های گوناگون حکمرانی متعالی کاربرد داشته باشد.

در حالی که این پژوهش با مطالعات پیشین در زمینه اهمیت مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی همسو است، اما با تحلیل نقش میانجی رهبری اخلاقی و بررسی ابعاد ویژه حکمرانی متعالی، به درک عمیق‌تری از این مفاهیم دست یافته است. این یافته‌ها می‌تواند به سازمان‌ها در بهبود حکمرانی و افزایش اعتماد عمومی کمک کند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش و با توجه به ابعاد گوناگون مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی، در ادامه به برخی از راهکارهای مؤثر در این زمینه اشاره می‌شود که می‌تواند راهگشای مدیران در بهبود فرایندهای حکمرانی، ارتقای شفافیت، تقویت مسئولیت‌پذیری و ایجاد محیطی اخلاقی و مشارکت‌محور در سازمان‌ها باشد. این راهکارها همچنین می‌تواند به تقویت مشروعیت سازمان و اعتماد عمومی کمک کند که از ارکان اصلی حکمرانی متعالی به‌شمار می‌رود.

۱. سازمان‌ها باید به ایجاد و تقویت مشروعیت قانونی، اخلاقی و شناختی خود اهمیت دهند. این کار می‌تواند از طریق رعایت قوانین و مقررات، انجام فعالیت‌های اخلاقی و شفاف در فرایندهای تصمیم‌گیری و ارتباطات و درک نیازها و انتظارات کارکنان و ذی‌نفعان محقق شود. شفافیت در سیاست‌ها و فرایندهای اجرایی سبب افزایش اعتماد عمومی و بهبود حکمرانی سازمانی خواهد شد.

۲. سازمان‌ها باید بر روی انتخاب و آموزش رهبران اخلاق‌مدار تمرکز کنند. رهبران باید به اصول اخلاقی پایبند باشند و بر رفاه کارکنان، رعایت عدالت و انصاف در تصمیم‌گیری‌ها تأکید کنند؛ همچنین توسعه مهارت‌های رهبری اخلاقی از طریق دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی می‌تواند به تقویت سبک رهبری اخلاق‌مدار کمک کند.

۳. ارتباطات داخلی و برون‌سازمانی باید به‌طور مؤثر و شفاف انجام شود. این ارتباطات می‌تواند به‌عنوان ابزاری کلیدی برای تقویت مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی عمل کند. سازمان‌ها باید فرایندهای ارتباطی خود را به‌گونه‌ای طراحی کنند که امکان بازخورد دوسویه، شفافیت و پاسخگویی سریع به نیازها و مشکلات ذی‌نفعان را فراهم آورد.

۴. سازمان‌ها باید توجه ویژه‌ای به مسئولیت‌های اجتماعی خود داشته باشند. اقداماتی که به بهبود شرایط اجتماعی و اقتصادی در جامعه می‌شود، می‌تواند مشروعیت سازمانی را تقویت کند؛ همچنین سازمان‌ها باید در فرایندهای تصمیم‌گیری عدالت را رعایت کنند تا کارکنان و ذی‌نفعان احساس کنند که در تصمیمات تأثیرگذار هستند.

۵. سازمان‌ها باید با ایجاد برنامه‌هایی به منظور بهبود شرایط کاری، سلامت روانی و فیزیکی کارکنان و فراهم کردن محیطی سالم و حمایتی، بر میزان تعهد و رضایت آن‌ها بیفزایند و در نتیجه حکمرانی متعالی را تقویت کنند.

۶. سازمان‌ها باید برنامه‌ها و طرح‌های اخلاقی خود را به‌طور پیوسته اجرا، و ارزیابی کنند تا میزان تأثیرگذاری آن‌ها بر مشروعیت و حکمرانی متعالی سنجیده شود. استفاده از شاخص‌های دقیق و معیارهای شفاف برای ارزیابی تأثیرگذاری اقدامات اخلاقی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا روندهای بهبود را شناسایی، و آن‌ها را بهینه‌سازی کنند.

همچنین به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود به بررسی تأثیر دیگر متغیرهای مرتبط، مانند فرهنگ سازمانی، سبک‌های رهبری دیگر (مانند رهبری تحول‌آفرین یا رهبری مشارکتی) و منابع انسانی بر حکمرانی متعالی بپردازند؛ همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشگران، این پژوهش را در زمینه‌های گوناگون صنعتی (مانند بخش دولتی، خصوصی، غیر انتفاعی یا صنایع ویژه مانند فناوری یا بهداشت) به‌طور مقایسه‌ای انجام دهند. برای بررسی تأثیرات مشروعیت سازمانی و رهبری اخلاق‌مدار، استفاده از روش‌های کیفی مانند مصاحبه‌های عمیق یا گروه‌های کانونی می‌تواند به درک بهتری از نگرش‌ها و تجربیات کارکنان و مدیران در زمینه حکمرانی متعالی کمک کند. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آینده با استفاده از نتایج این پژوهش، الگوهای نظری جدیدی را برای تبیین روابط بین مشروعیت سازمانی، رهبری اخلاق‌مدار و حکمرانی متعالی توسعه دهند. این الگوها می‌تواند به عنوان ابزارهای مدیریتی برای بهبود حکمرانی در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد و به مدیران کمک کند تا راهبردهای مناسب‌تری برای بهبود سازمان خود اتخاذ کنند.

قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی نشریه حکمرانی متعالی اعلام می‌کنند.

فهرست منابع

- حسنوند، س.؛ حسنوند، م. و پناهیان، ر. ع. (۱۴۰۳). تأثیر سبک‌های رهبری و اخلاق حرفه‌ای بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی اثربخشی سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش استان لرستان، **رهبری آموزشی کاربردی**، ۵(۲): ۱۳۱ - ۱۵۰. doi: 10.22098/acl.2023.12679.1257
- حبیبی، آرش؛ سرآبادانی، مونا (۱۴۰۱). **آموزش کاربردی PSS**، تهران: نارون.
- دهنوی، م. (۱۴۰۰). رهبری اخلاقی و چالش‌های آن در سازمان‌های ایرانی: بررسی تطبیقی، **فصلنامه مدیریت و رهبری سازمانی**، ۱۶(۲): ۶۰ - ۷۳.
- درخشان، ر.؛ منجینی، م. (۱۳۹۷). ارزیابی جامعه از مشروعیت سازمانی، **مجله بین‌المللی مدیریت پروژه**، ۳۷(۱): ۷۳ - ۸۶.
- رستگار، ع.؛ فتوت، ب. (۱۳۹۹). تأثیر سبک رهبری رابطه‌مدار بر آوای سازمانی کارکنان با در نظر گرفتن نقش میانجی جو سازمانی، **مطالعات مدیریت بهبود و تحول**، ۹۶: ۱۴۹ - ۱۶۸.
- رحمان سرشت، ح. و همکاران (۱۳۹۸). بررسی نقش مشروعیت سازمانی در بهبود حکمرانی سازمانی، **فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول**، ۲۹(۳): ۱۲۳ - ۱۴۵.
- رحمانی، ف. (۱۳۹۸). عدالت سازمانی و رهبری اخلاقی: تأثیرات و نتایج آن در محیط‌های کاری ایرانی، **پژوهش‌های اجتماعی ایران**، ۱۰(۳): ۴۵ - ۵۸.
- زارعی‌متین، ح. و همکاران (۱۴۰۰). تأثیر مشروعیت سازمانی بر حکمرانی متعالی در استانداری، **فصلنامه مدیریت دولتی**، ۱۳(۴): ۶۷ - ۸۹.
- قربان‌نژاد ملکی، سعید؛ بیک‌زاده، جعفر؛ بیک‌زاده، یوسف (۱۳۹۰). طراحی الگوی مشروعیت سازمانی در جهت ایجاد تصویر ذهنی مطلوب برای اجرای موفق استراتژی‌های سازمانی، **فصلنامه رسالت مدیریت دولتی**، ۲(۴): ۵۴ - ۷۱.
- کاظمی، نرگس؛ حیدری، مرضیه (۱۴۰۰). رابطه بین رهبری اخلاقی، مشروعیت سازمانی، ریاکاری سازمانی و نتایج مربوط به کار معلمان، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۴(۲): ۹۷.
- نوروزی، ع. و همکاران (۱۴۰۱). بررسی رابطه مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی در سازمان‌های خصوصی، **فصلنامه مدیریت استانداری**، ۱۰(۱): ۳۴ - ۵۶.
- میرزایی اردکانی، م. و همکاران (۱۳۹۹). مشروعیت سازمانی و نقش آن در ارتقای حکمرانی متعالی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۱۱(۲): ۴۵ - ۶۳.
- میرزایی، س. (۱۳۹۹). رهبری اخلاقی و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی در استانداری ایران، **نشریه مدیریت و توسعه منابع انسانی**، ۳۲(۴): ۲۵ - ۴۰.

محمدی، نعیمه (۱۳۹۸). **الگوی حکمرانی مشارکتی با رویکرد نهادی در توسعه انرژی‌های تجدیدپذیر در ایران**، رساله دکتری مدیریت دولتی (منتشرنشده)، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

Reference

- Aggerholm, H. K., & Thomsen, C. (2024). Strategic communication in contexts of high sustainability pressure: balancing purposefulness, transparency and participation in pursuit of organizational legitimacy. **Journal of Communication Management**, 28(1), 58-73. <https://doi.org/10.1108/jcom-12-2022-0131>
- Arif, I., & Dutta, N. (2024). Legitimacy of government and governance. **Journal of Institutional Economics**, 20, e14. <https://doi.org/10.1017/S1744137423000334>
- Agné, H. (2016). **Accountability's Effect: Reaction Speed and Legitimacy in Global Governance**. *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations*, 22(4), 575-594. <https://doi.org/10.1163/19426720-02204008>
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). **The "Macro" and the "Micro" of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process**. *Academy of Management Review*
- Bitektine, A., Hill, K., & Song, F. (2018). **The Role of Status in Organization Legitimacy**. *Academy of Management Review*.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. **Journal of Management**.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. **The Leadership Quarterly**
- Castleton, T., & Hawk, B. (2012). Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Framework for Organizational Decision Making. **Business Ethics Quarterly**, 22(3), 219-240.
- Christensen, R. K., & Jobson, D. W. (2005). Ethical Leadership and Organizational Performance: A Case Study Approach. **Journal of Organizational Behavior**, 17(2), 85-103
- Calvo-Mora, A., & Navarro-García, A. (2022). **Excellence in Public Sector Management: EFQM Model**.
- Dehnavi, M. (2021). Ethical Leadership and Its Challenges in Iranian Organizations: A Comparative Study. **Organizational Management and Leadership Quarterly**, 16(2), 60-73. (In Persian)
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). **Organizational legitimacy: Six key questions**. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 4(2), 27-54. <https://doi.org/10.4135/9781446280669.n2>
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. C. (2008). **Legitimacy in Organizational Institutionalism**. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*
- Derakhshn, R, Manchini, M, (2019), Community's Evaluation of Organizational Legitimacy, **International Journal of Project Management**, 37(1): 73-86
- Elkington, J. (2020). **Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism**. *Fast Company Press*.
- Esenyel, V, (2020), Key Elements of Corporate Reputation, **Economi**, 4(1): 76-7

Estermann, B., Riedl, R., & Neuron, A. C. (2009, May). **"Integrated" and "transcendent" e-government: keys for analyzing organizational structure and governance.** In D. GO (pp. 162-171). <https://doi.org/10.5555/1556176.1556207>

Ehrich, L. C., & Daly, M. (2007). The Role of Values in Ethical Leadership: A Values-Based Framework. **Journal of Leadership Studies**, 1(4), 63-75.

Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking Ethical Leadership: An Interdisciplinary Integrative Approach. **The Leadership Quarterly**, 23(5), 791-808.

Freeman, R. E., et al. (2020). **Stakeholder Theory: The State of the Art.** Cambridge University Press

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, 18(1), 39-50.

Gupta, R. K. (2023). **Ethical leadership, signaling theory and innovative work behavior: A moderated mediation model.** Academy of Management Proceedings. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.19213abstract>

Gardiner, J. J. (2006). Transactional, transformational, and transcendent leadership: Metaphors mapping the evolution of the theory and practice of governance. **Leadership Review**, 6(2), 62-76.

Ghorbannejad Maleki, Saeed; Beygzadeh, Jafar; Beygzadeh, Yousef (2011). Designing an Organizational Legitimacy Model to Create a Favorable Mental Image for the Successful Implementation of Organizational Strategies. **Journal of Public Administration Mission**, 2(4), 54-71. (In Persian)

Hassavand, S., Hassavand, M., & Panahian, R. A. (2024). The Impact of Leadership Styles and Professional Ethics on Organizational Citizenship Behavior with the Mediating Role of Organizational Effectiveness in Education Employees of Lorestan Province. **Applied Educational Leadership**, 5(2), 131-150. doi: 10.22098/ael.2023.12679.1257 . (In Persian)

Habibi, Arash; Sar Abadani, Mona (2022). **Applied SPSS Training.** Tehran: Narvan. (In Persian)

Hair Jr, J. F., Hult, C. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM);** sage Publication. <https://10.1007/978-3-030-80519-7>

Harmon, P. (2004). Ethical Leadership: A Model for Promoting Ethical Behavior in Organizations. **Journal of Business Ethics**, 13(6), 120-135.

Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2020). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, and a Conceptual Framework. **Journal of Business Ethics**, 167(3), 411-423

Johnson, C., Gibson, R., Hawks, K., & Hegtvedt, K. A. (2024). Emotional Benefits of Leader Legitimacy. **Social Psychology Quarterly**, 87(4), 357-379.

Jeffery, C. & Peterson, J. (2020). 'Breakthrough' political science: Multi-level governance—Reconceptualising Europe's modernised polity. **The British Journal of Politics and International Relations**, 22(4), 753-766

Kazemi, Narges; Heidari, Marzieh (2021). The Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Legitimacy, Organizational Hypocrisy and Teacher Work Outcomes. **Journal of Leadership and Educational Management**, 14(2), 97- (In Persian)

Klijn, E. H., & Edelenbos, J. (2013). **The influence of democratic legitimacy on outcomes.** in governance networks. *Administration & society*, 45(6), 627-650. <https://doi.org/10.1177/0095399712454113>

Koen, B. V., & Bouckaert, G. (2007). **Pressure.** Legitimacy and Innovative Behavior by Public Organizations, *governance*, 20(3).

Lim, A. T. (2024). Ethical leadership in the eyes of gen Z: A literature review. *FIRM Journal of Management Studies*, 9(1), 83-96.

Lin, K., Peng, M. Y. P., Anser, M. K., Yousaf, Z., & Sharif, A. (2021). Bright harmony of environmental management initiatives for achieving corporate social responsibility authenticity and legitimacy: Glimpse of hotel and tourism industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 640-647

McCombs, K. M., Williams, E. A., Pillai, R., & Lowe, K. B. (2023). **Ethical leadership during a pandemic: Two sample study of leader effectiveness and business outcomes.** *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.155081>

Mirzaei, S. (2020). Ethical Leadership and Its Impact on Organizational Performance in Iranian Governmental Organizations. *Journal of Human Resource Management and Development*, 32(4), 25-40. (In Persian)

Mirzaei Ardakani, M., et al. (2020). Organizational Legitimacy and Its Role in Promoting Excellent Governance. *Human Resource Management Research Quarterly*, 11(2), 45-63. (In Persian)

Muff, K., & Liechti, A. (2021). The Five Principles of Sustainability Governance: A New Framework for Corporate Sustainability. *Sustainability*, 13(6), 3135

Mohammadi, Naeimeh (2019). **Participatory Governance Model with an Institutional Approach in the Development of Renewable Energies in Iran.** Unpublished Doctoral Dissertation, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (In Persian)

Norouzi, A., et al. (2022). Investigating the Relationship Between Organizational Legitimacy and Excellent Governance in Private Organizations. *Journal of Public Organizations Management*, 10(1), 34-56. (In Persian)

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). Ethical Leadership: Meta-Analytic Evidence of Criterion-Related and Incremental Validity. *Journal*

Rastegar, A., & Fotovat, B. (2020). The Impact of Relationship-Oriented Leadership Style on Employees' Organizational Voice Considering the Mediating Role of Organizational Climate. *Studies in Management of Improvement and Transformation*, 96 (Summer), 149-168. (In Persian)

Rahman Seresht, H., et al. (2019). Investigating the Role of Organizational Legitimacy in Improving Organizational Governance. *Studies in Management of Improvement and Transformation Quarterly*, 29(3), 123-145. (In Persian)

Rahmani, F. (2019). Organizational Justice and Ethical Leadership: Its Effects and Outcomes in Iranian Workplaces. *Iranian Social Research*, 10(3), 45-58. (In Persian)

Rossoni, L., & Machado-da-Silva, C. L. (2010). Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 173-198. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000600008>

Sagnak, M. (2017). **Ethical Leadership and Teachers' Voice Behavior: The Mediating Roles of Ethical Culture and Psychological Safety.** *Educational Sciences: Theory and Practice*, 17(4), 1101-1117. <https://doi.org/10.12738/ESTP.2017.4.0113>

Saddewisasi, W., Fitri, S. A. F. A., Judijanto, L., & Wahyudin, W. (2024). Personnel Information System Related To The Role Of Asn Competencies, Work Environment, Work Motivation In Increasing Work Productivity. **International Journal of Artificial Intelligence Research**, 7(1.1).

Suddaby, R., Bitektine, A., & Haack, P. (2017). **Legitimacy**. Academy of Management Annals.

Tanner, C., Brügger, A., van Schie, S., & Leberherz, C. (2015). Actions speak louder than words. Zeitschrift für Psychologie. **Journal of Psychology**.
<https://doi.org/10.1027/0044-3409/A000032>

Suchman, M. C. (1995). **Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches**. Academy of Management Review.

Stone, M. (1975), Cross-validatory choice and assessment of statistical predictions, **J. Roy. Statist. Soc. Ser. B**, 36:111–147.

Thompson, M. (2010). Ethical Leadership and Organizational Culture: A Cross-Cultural Approach. **Journal of Business Ethics**, 15(4), 435-450. of Applied Psychology, 100(3), 948-965

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path odeling. **Computational statistics & data analysis**, 48(1), 159-205

Zarei Matin, H., et al. (2021). The Impact of Organizational Legitimacy on Excellent Governance in Governmental Organizations. **Public Administration Quarterly**, 13(4), 67-89. (In Persian)

COPYRIGHTS

© 2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

