



Identifying the Components of Ethical Leadership Affecting Commanders' Performance: A Case Study of a Military Organization

Zahra Sanati

PhD Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran

Reza Yekdast

PhD Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran

(Corresponding Author)

Email: reza13710320@gmail.com

Reza Fathi

Assistant Professor, Research Institute of Materials and Energy, Karaj, Iran

Valiollah Esfandiar

Assistant Professor and Faculty Member, Imam Ali Officers University, Tehran, Iran

Abstract

An appropriate leadership style can indicate the success of a university and explain its desirable performance. Given the importance of this issue, the present study aimed to identify the components of ethical leadership that affect commanders' performance. In terms of its objective, this study is applied and was conducted using a qualitative approach and phenomenological method. The participants consisted of 23 university managers and staff members, specialists, and faculty members of Imam Ali Officers University in Tehran, who were selected through purposive sampling. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using qualitative content analysis with MAXQDA 20 software. The findings indicate that the components of ethical leadership affecting the performance of commanders at Imam Ali Officers University operate across two dimensions: organizational (managerial standards and ethical and professional standards) and individual (ethical behaviors and ethical personality).

Keywords: Leadership, Ethical Leadership, Commanders' Performance





فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی

سال پانزدهم، شماره سوم (پیاپی ۶۰)، پاییز ۱۴۰۴، صص. ۲۹۴-۲۶۷
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۹ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۰۷

مقاله پژوهشی

شناسایی مؤلفه‌های مؤثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان (مطالعه موردی: یک سازمان نظامی)

زهرا صنعتی

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

رضا یکدست

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول)
Email: reza13710320@gmail.com

رضا فتحی

استادیار پژوهشگاه مواد و انرژی، کرج، ایران

ولی‌اله اسفندیار

استادیار و عضو هیئت‌علمی دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران

چکیده

سبک رهبری صحیح می‌تواند نشان‌دهنده موفقیت دانشگاه و توضیح دهنده عملکرد مطلوب آن باشد. با توجه به اهمیت این موضوع، هدف از اجرای پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است که با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی انجام شد. شرکت‌کنندگان این پژوهش شامل ۲۳ نفر از مدیران و کارکنان دانشگاهی، متخصصان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه افسری امام علی (ع) تهران بودند که با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. نحوه گردآوری داده‌ها برحسب مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و داده‌ها به روش تحلیل محتوای کیفی و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 20 تجزیه و تحلیل شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مؤثر رهبری اخلاقی در دو بُعد سازمانی (استانداردهای مدیریتی و استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای) و فردی (رفتارهای اخلاقی و شخصیت اخلاقی) در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) تأثیرگذار هستند.

کلیدواژه‌ها: رهبری، رهبری اخلاقی، عملکرد فرماندهان

دانشگاه عالی دفاع ملی ♦ پژوهشکده مطالعات راهبردی و امنیت ملی / فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی



<https://smsnds.sndu.ac.ir/> E-ISSN: 2980-8413



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.



مقدمه

دانشگاه‌ها به‌عنوان یک پدیده عام اجتماعی جزء جدایی‌ناپذیر جامعه تلقی می‌شوند که پیدایش و گسترش آن‌ها حاکی از ضرورت روزافزون در جوامع امروزی است و در فرایند پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماع و توسعه کشور نقشی حیاتی بر عهده دارند (کامل عفلوک الحسناوی و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۰۰۴). دانشگاه‌ها از این جهت که از قافله رقابت عقب نمانند، توجه خود را به رهبران و سبک رهبری آن‌ها معطوف کرده‌اند (میرکمالی و کرمی، ۱۳۹۶: ۱۱) بدین سبب رهبری یکی از پیچیده‌ترین و مؤثرترین پدیده‌های بشری در اداره دانشگاه‌ها است. مهم‌ترین مؤلفه‌ای که سبب تفاوت‌های چشمگیر در چگونگی اداره دانشگاه‌ها می‌شود، سبک و شیوه رهبری است و در کارآمدی آن تفاوت‌های ریشه‌ای ایجاد می‌کند (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲). بنابراین رهبر دانشگاه قادر است سبک‌های متفاوتی را در هدایت برنامه‌ها و فرایند دانشگاه انتخاب کند. در میان انواع سبک‌های رهبری، سبک رهبری اخلاقی از ارزش ویژه‌ای برخوردار است و به گفته «ارونسون»^۱ (۲۰۰۱) رهبری اخلاقی در حال تبدیل شدن به مهم‌ترین ابزاری است که رهبر می‌تواند از آن طریق بر دانشگاه تأثیر قابل توجهی بگذارد (میرکمالی و کرمی، ۱۳۹۶: ۱۱). بنابراین، سازمان‌هایی که بیشتر با افراد سروکار دارند و هدف غایی آن‌ها اثرگذاری بر افراد است، برای رسیدن به این تأثیرگذاری نیازمند مدیران و رهبران اخلاقی هستند. زیرا به‌دلیل رقابت فشرده و عزم همه قدرت‌های سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی برای تأثیر و نفوذ بر افراد، نیاز به افراد اخلاق‌مدار موضوعی اجتناب‌ناپذیر است و این امر با وجود رهبران اخلاقی در دانشگاه‌ها حاصل خواهد شد (فتحی لیواری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۶۵) اما نبود رهبران اخلاقی، فقر رفتارهای اخلاقی و پیامدهای نامطلوبی که در پی آن دارد از جدی‌ترین چالش‌هایی است که دانشگاه‌ها با آن روبه‌رو هستند. از یک طرف، افزایشی هشداردهنده در رفتارهای انحرافی کارکنان به وجود آمده و از طرف دیگر، رهبران دانشگاه‌ها باید در مقابل اعمال غیراخلاقی خود و رفتارهای غیراخلاقی کارکنان پاسخ‌گو باشند و از این جهت بررسی رهبری اخلاقی ضرورت می‌یابد که رهبران اخلاق‌مدار به‌عنوان عامل ترویج فضایل اخلاقی در ایجاد و توسعه فضای اخلاقی مؤثرند (مشرف‌جوادی و همکاران،

1. Aronson



۱۴۰۰: ۲۵). بر این اساس، رهبری اخلاقی یکی از ضرورت‌های مدیران در دانشگاه‌های امروزی است و دانشگاه‌ها نقشی زیرساختی در تأمین منابع انسانی متخصص ایفا می‌کنند که تمرکز و تأکید دانشگاه‌ها بر توسعه رهبری اخلاقی در فضای دانشگاه می‌تواند مروج این سبک از رهبری در سازمان‌های آینده باشد (شوپکر^۱، ۲۰۱۵: ۲). به عبارت دیگر، رهبری اخلاقی پایه و اساس سازمان‌هاست و به‌عنوان فاتح عصر علم و گرداننده اصلی قادر است عملکرد رهبران دانشگاه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد (شاپیر و استفکوویچ^۲، ۲۰۱۶: ۳۴). در شرایط رقابتی پیچیده و متغیر امروزی به‌دلیل فشردگی رقابت و تغییر مداوم خواسته‌های مورد نظر محیط، بهبود عملکرد سازمانی ضرورتی انکارناپذیر است. در این بین توجه به سبک رهبری و مدیریت عالی دانشگاه نقش تعیین‌کننده‌ای برای موفقیت یا عدم موفقیت دانشگاه دارد (پورصادق و قرایی‌آشتیانی، ۱۴۰۲). بنابراین دانشگاه‌ها برای مواجهه با مسائل پیشرو مجبور به بازاندیشی در ساختار، رسالت، سبک رهبری، اهداف، کارکردها و فرایندهای خود هستند و باید به ابزارها و رویکردهای نوین مدیریتی تجهیز شوند (دمیرچی و همکاران، ۱۴۰۰).

به‌طور کلی، عملکرد دانشگاه‌ها براساس بنیان‌های نظری متأثر از عواملی نظیر: اهداف و فرهنگ سازمان، سبک مدیران و رهبران، امکانات و تجهیزات، منابع مالی و روابط انسانی است. رهبری اخلاقی نیز یکی از عواملی هست که تأثیر بسزایی در شکوفایی عملکرد رهبران دانشگاه‌ها و به‌خصوص در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی^(ع) دارد که می‌تواند در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، تربیت سرمایه انسانی و هدایت هدف‌های دانشگاه اثرگذار باشد. از آنجاکه فرماندهان دانشگاه افسری امام علی^(ع) خود تربیت نیروی انسانی را برعهده دارند و این نیروی انسانی نیز بعد از فارغ‌التحصیلی، فرماندهی بخش مربوط به خود را بر عهده می‌گیرند پس فرماندهان به‌عنوان رهبران دانشگاه افسری امام علی^(ع) محسوب می‌شوند که با سرلوحه قرار دادن رهبری اخلاقی و با انجام دادن درست فعالیت‌ها و وظایف رهبری و مدیریتی، عملکرد مطلوب و موفقیت سرمایه انسانی و فرهنگی جامعه را رقم می‌زنند. بنابراین، رهبری اخلاقی می‌تواند یک تجربه دگرگون‌کننده بر عملکرد این فرماندهان باشد و منجر به تغییرات قابل توجهی در این دانشگاه شود. فرماندهان

1. Schwepker

2. Shapiro & Stefkovich

دانشگاه افسری امام علی (ع) با در نظر داشتن بافت و محیط خاص سازمان خود می‌تواند با پیاده‌سازی رهبری اخلاقی و با استفاده از مزایای آن، تحولات اساسی در دانشگاه داشته باشند و دانشگاه را در جهت تحقق اهداف و عملکرد مطلوب مساعدت کنند. در نتیجه، اهمیت انجام پژوهش حاضر این است که عملکرد دانشگاه به‌طور مستقیم تحت تأثیر جنبه‌های اخلاق قرار دارد و رهبری اخلاقی عامل مهمی در موفقیت دانشگاه محسوب می‌شود. بنابراین در این پژوهش، با توجه به اهمیت رهبری اخلاقی در پیشرفت دانشگاه، مؤلفه‌های مؤثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) شناسایی و بررسی می‌شود. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) است و سؤال پژوهش به‌صورت زیر بیان می‌شود:

مؤلفه‌های مؤثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) کدام‌اند؟

۱. پیشینه پژوهش

محققان داخلی و خارجی پیرامون موضوع رهبری اخلاقی آثاری را نگاشته‌اند که ازجمله آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

عنایتی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با هدف شناسایی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران که با روش کتابخانه‌ای و میدانی انجام دادند، نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در دانشگاه‌های ایران عبارت‌اند از: فردی، سازمانی و رفتار اخلاقی.

نتایج پژوهش بشارت‌قطب‌آبادی و همکاران (۱۳۹۸) با هدف شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه مدل رهبری اخلاقی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی کشور با روش آمیخته (کیفی و کمی) نشان می‌دهد که بارهای عاملی رهبری اخلاقی با مؤلفه‌های کنش، توانش، بینش، منش، و دانش اخلاقی بالاتر از ۲/۱ و نگرش اخلاقی بالاتر از ۲/۸ در سطح ۲/۲۳ و بالاتر از مقدار بحرانی برازش یافت.

میرکمالی و کرمی (۱۳۹۵) در بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی مدیران با عملکرد کارکنان پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران در سال ۱۳۹۴ با روش توصیفی هم‌بستگی پرداخته‌اند.



یافته‌ها نشان می‌دهد بین رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

«سودراجت و همکاران»^۱ (۲۰۲۳) به بررسی عملکرد سازمان‌های تحت تأثیر تعهد، فرهنگ سازمانی و رهبری اخلاقی با روش توصیفی تحلیلی پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که تعهد، فرهنگ سازمانی و رهبری اخلاقی رابطه معنادار و مثبت دارند و به‌طور قابل توجهی عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند.

پژوهش «سیاهرانی و همکاران»^۲ (۲۰۲۲) به تحلیل تأثیر رهبری اخلاقی بر عملکرد شغلی با نقش میانجی انگیزه خدمات عمومی و تعهد هنجاری در مؤسسات دولتی با روش پیمایشی توصیفی انجام شده است. نتایج حاکی از آن است که رهبران اخلاقی از طریق خدمات و تعهد هنجاری بر عملکرد شغلی سازمان تأثیر می‌گذارند. افزایش انگیزه خدمات عمومی و آگاهی هنجاری و همچنین عملکرد شغلی تحت تأثیر رهبری اخلاقی است.

«سینگ»^۳ (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر اثربخشی، کارایی و عملکرد سازمانی پرداخته است و به این نتایج دست یافته که رهبری اخلاقی اثربخشی کسب‌وکار را افزایش می‌دهد، فرهنگ را بهبود می‌بخشد و به دستیابی به مزیت رقابتی کمک می‌کند.

در پژوهش «شوکت مالک و همکاران»^۴ (۲۰۱۶) با هدف تأثیر رهبری اخلاقی بر عملکرد کارکنان و سازمان، سبک رهبری اخلاقی به‌عنوان مشارکتی هست که در آن رهبر اختیارات خود را با کارکنان به اشتراک می‌گذارد. یک رهبر اخلاقی الهام‌بخش به‌نوبه خود عملکرد کارکنان و سازمان را بهبود می‌بخشد.

۲. چهارچوب مفهومی

۲-۱. اخلاق

موضوع اخلاق در سازمان یک پدیده جهانی است. اخلاق سازمانی مجموعه ارزش‌هایی است که

1. Sudrajat et al

2. Syahrani et al

3. Singh

4. Shaukat Malik et al

بر افراد و رفتار عملی آن‌ها در سازمان حاکم است (سینگ^۱، ۲۰۱۸: ۵۳). «جانستون و کراک»^۲ (۲۰۱۲)، اخلاق را به اصول و قواعدی اطلاق می‌کنند که عملاً رفتار انسان‌ها را تحریک می‌کنند و ارتباط بین اخلاق و رهبری را آغازگر راه رسیدن به عملکرد مطلوب و سعادت دانشگاه می‌دانند. رهبران دانشگاه‌هایی که اخلاق را در عملکردهای رهبری خود در اولویت قرار می‌دهند، می‌توان به آن‌ها برای تصمیم‌گیری‌هایی که عملکرد دانشگاه را بهبود می‌بخشد، اعتماد کرد (سودراجات و همکاران^۳، ۲۰۲۳: ۷۹۲).

۲-۲. رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی نمایش رفتارهای مناسب به‌صورت هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط بین‌فردی و ترویج این‌گونه رفتارها در میان پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه و تصمیم‌گیری است (مشرف‌جوادی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۶). رهبران اخلاقی قادرند تا رفتار خود را به‌گونه‌ای تنظیم کنند که گروه یا اعضای گروه را برای دستیابی به یک هدف مشترک تحریک و تشویق کنند. «براون و همکاران»^۴ (۲۰۰۵) عقیده دارند که رهبری اخلاقی «صداقت و استانداردهای اخلاقی بالا، رفتار ملاحظه شده و منصفانه با کارکنان را نشان می‌دهد و کارکنان را در قبال رفتار اخلاقی پاسخ‌گو و مسئول می‌داند». به عقیده «ویلیامز و سیمن»^۵ (۲۰۱۶) رهبری اخلاقی یک پدیده خاص است که براساس رفتار اخلاقی و اعمال صالح بر محیط کار تأثیر می‌گذارد (عونی‌الخضرا و همکاران^۶، ۲۰۲۳) و اثربخشی کسب‌وکار را افزایش می‌دهد، فرهنگ را بهبود می‌بخشد و به دستیابی به مزیت رقابتی کمک می‌کند. رهبر با رفتار اخلاقی و روابط بین‌فردی اعتماد خوبی را در بین اعضای دانشگاه به ارمغان می‌آورد. رهبران اخلاقی به‌عنوان افراد آگاه و دارای نگرانی اخلاقی گسترده در ارتباط با همه ذی‌نفعان به‌خصوص کارکنان، محسوب می‌شوند. بنابراین رهبران باید یک محیط کاری اخلاقی دوستانه برای همه کارکنان ایجاد کنند. بنابراین ضرورت دارد رهبرانی که رفتار اخلاقی از خود نشان

1. Singh
2. Johnstone & Crock
3. Sudrajat et al
4. Brown et al
5. Williams & Seaman
6. Awni Alkhadra et al



می‌دهند تعهدات خود را در مورد مسائل اخلاقی ادا کنند و مسائل اخلاقی را تبلیغ و به اشتراک بگذارند، به عنوان الگو عمل کنند و مکانیسمی را برای توسعه عملکرد دانشگاه ایجاد کنند (سینگ، ۲۰۱۸: ۵۶).

۳-۲. عملکرد دانشگاه و فرماندهان

عملکرد یک دانشگاه با کارایی رهبری آن مرتبط است و هر دانشگاهی باید بر بهبود این کارایی تأکید و تلاش کند. رهبری اخلاقی قوی سبب افزایش رشد سازمانی می‌شود. بسیاری از محققین (ساور و همکاران^۱، ۲۰۲۰؛ فنگ و همکاران^۲، ۲۰۱۹؛ معدنچیان و همکاران^۳، ۲۰۱۶) بر این واقعیت تأکید می‌کنند که عملکرد، موجودیت و اثربخشی یک دانشگاه به رهبر و نگرش اخلاقی او نسبت به دانشگاه بستگی دارد. طبق نظر «سوریا و جان»^۴ (۲۰۱۹) دو عامل داخلی و خارجی وجود دارد که بر عملکرد سازمان‌ها و دانشگاه‌ها تأثیر می‌گذارد. عوامل خارجی شامل پیشرفت‌های فناوری، قوانین و مقررات دولتی، مسائل سیاسی، مشاغل رقیب یا مواردی که در گذشته پیش‌بینی نشده‌اند و عوامل داخلی شامل سبک رهبری، فرهنگ سازمانی و فداکاری است (سودراجات و همکاران، ۲۰۲۳: ۷۸۶). فرهنگ سازمانی یک عامل تعیین‌کننده مهم در نظر گرفته می‌شود که برای برجسته کردن عملکرد از طریق تلاش‌های جمعی اعمال شده توسط تک‌تک اعضای سازمان استفاده می‌شود (جوزف و کیرا^۵، ۲۰۱۹: ۳). رهبران باید انتظارات و مفروضات خود را با ایجاد فرهنگ اخلاقی قوی در واحدهای عملیاتی خود و درگیر کردن خود به رفتار اخلاقی، آن را در میان اعضای دانشگاه نیز توسعه دهند (عونی‌الخضرا، ۲۰۲۳: ۸). سوسمیان‌تو و هرمانتو^۶ (۲۰۱۸) ادعا می‌کنند که توانایی تحقق و بیان اهداف ضمن حمایت از ارزش‌های سازمانی، مشخصه رهبری اخلاقی است (سودراجات و همکاران، ۲۰۲۳: ۷۸۹) و از دیگر مشخصه‌ها و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی، تقویت احساسات مثبت، داشتن چشم‌انداز، مدل‌سازی اجتماعی، مردم‌گرایی، تسهیم قدرت و راهنمایی

1. Sarwar et al

2. Feng et al

3. Madanchian et al

4. Surya & John

5. Joseph & Kibera

6. Susmianto & Hermanto

اخلاقی است که بر عملکرد فرماندهان، مدیران و دانشگاه تأثیر مثبت دارند (کمالاکانان^۱، ۲۰۲۱: ۴۰۶۹). با توجه به آنچه بیان شد، رهبری اخلاقی یک مؤلفه مهم که در تمام جنبه‌های شغلی در دانشگاه سبب رشد می‌شود. خدمت‌گزاری و درستکاری، تعهد به مسائل اخلاقی و ترویج آن، رفتار با احترام و رعایت کرامت انسانی، توجه به ارزش‌های سازمانی، تصمیم‌گیری بر پایه اخلاقیات، ایجاد فرهنگ اخلاقی و اعتماد در میان اعضا از شاخص‌های مهم رهبری اخلاقی است که توجه به این شاخص‌ها راهنمای عملی برای رهبران دانشگاه‌هاست.

۳. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به دنبال شناسایی مؤلفه‌های مؤثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان بوده و تلاش شده تا با ارائه نتایج صحیح به ارتقای ادبیات موجود کمک کند. این مطالعه بینش‌های ارزشمندی در ارتباط با مکانیسم‌هایی ارائه می‌دهد که از طریق آن رهبران اخلاقی می‌توانند عملکرد مطلوب را در دانشگاه افزایش دهند. از این‌رو این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و براساس پرسش پژوهش با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی انجام شده است.

شرکت‌کنندگان پژوهش ۲۳ نفر از مدیران و کارکنان دانشگاهی، متخصصان و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه افسری امام علی^(ع) بودند و با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

گردآوری داده‌ها براساس ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها تا اشباع نظری ادامه داشت تا آنجا که یافته جدیدی به دست نیامد و با تکرار گفته‌های مصاحبه‌شوندگان به پایان رسید. در تحقیق کیفی، اشباع نظری بیانگر کفایت داده‌های گردآوری شده است. پس از گردآوری داده‌ها، فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل محتوا به وسیله نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰ انجام شد. کدگذاری در سه مرحله (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) انجام شد. با بررسی کدها و مقوله‌ها، مؤلفه‌هایی که مدنظر پژوهشگران بود انتخاب شدند و در دو بُعد دسته‌بندی شدند. برای بررسی اعتبار فرایند کدگذاری از شیوه کدگذاری مجدد توسط پژوهشگران استفاده شد. به این ترتیب که

1. Kamalakannan



مصاحبه‌ها پس از کدگذاری اولیه، مجدد توسط پژوهشگران کدگذاری شد و درصد توافق درون موضوعی یا توافق مشاهده‌شده در بین ارزیابان یعنی ضریب کاپای کوهن که شاخص پایایی محسوب می‌شود، محاسبه شد. مقدار ضریب کاپا با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ۰/۸۸۴. به دست آمد که از مقدار قابل قبول آن، یعنی ۰/۶ (جنسن و آلن^۱، ۱۹۹۶) بیشتر بود. برای روایی کیفی، بررسی به وسیله صاحب‌نظران شیوه متداول است که در آن خلاصه‌ای از یافته‌های پژوهش در اختیار شرکت‌کنندگان کلیدی پژوهش قرار داده شد و صحت یافته‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

۴. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

براساس تحلیل و بررسی متن مصاحبه‌های انجام‌شده با شرکت‌کنندگان پژوهش، ۳۸۸ واحد معنایی و کد استخراج شد. با در نظر گرفتن وجه تشابه و اشتراکات مفهومی کدها، مؤلفه‌های مؤثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان در دو بُعد سازمانی و فردی، چهار مؤلفه استانداردهای مدیریتی، استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای، رفتارهای اخلاقی، شخصیت اخلاقی و ۶۷ مقوله شناسایی و دسته‌بندی شدند. در فرایند استخراج و کدگذاری سعی شد تا عبارات و نکات مورد تأکید شرکت‌کنندگان مدنظر قرار گیرد. در جدول زیر به یافته‌های پژوهش اشاره شده است.

جدول ۳: یافته‌های پژوهش MAXQDA 2020

Frequency	% Cod. seg. (all documents)	Code System
۳۸۸	۱۰۰	Code System
۲۲۳	۵۷/۴۵	بُعد سازمانی
۹۲	۲۳/۷	استانداردهای مدیریتی
۹	۲/۳۲	عملکرد تیمی

Frequency	% Cod. seg. (all documents)	Code System
۸	۲/۰۶	تعهد سازمانی
۴	۱/۰۳	فرهنگ سازمانی
۵	۱/۲۹	نظارت
۱۰	۲/۵۸	انگیزش شغلی
۳	۰/۷۷	پاسخ‌گویی
۶	۱/۵۵	مسئولیت‌پذیری
۵	۱/۲۹	شفافیت
۷	۱/۸۰	رفتار سازمانی
۵	۱/۲۹	جو سازمانی مثبت
۱۰	۲/۵۸	ارتباطات اجتماعی
۳	۰/۷۷	تصمیم‌گیری سازمانی
۵	۱/۲۹	قانونمندی
۳	۰/۷۷	شناخت پرسنل
۳	۰/۷۷	رضایت بخشی
۳	۰/۷۷	مدیریت زمان
۳	۰/۷۷	امکانات و تجهیزات به‌روز
۱۳۱	۳۳/۷۵	استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای



Frequency	% Cod. seg. (all documents)	Code System
۵	۱/۲۹	چشم‌انداز
۴	۱/۰۳	تخصص
۶	۱/۵۵	شایسته‌سالاری
۱۳	۳/۳۵	اخلاق‌مداری
۵	۱/۲۹	اخلاق حرفه‌ای
۱۰	۲/۵۸	رعایت و ترویج اصول اخلاقی
۸	۲/۰۶	الگوی انسانی
۴	۱/۰۳	انطباق‌پذیری
۳	۰/۷۷	حمایت‌گری
۴	۱/۰۳	تفکر خلاق
۸	۲/۰۶	یگانگی فرد و سازمان
۴	۱/۰۳	بهره‌گیری از متخصصین
۳	۰/۷۷	خرد سازمانی
۱۰	۲/۵۸	تعالی سازمانی
۷	۱/۸۰	اعتماد سازمانی
۳	۰/۷۷	توسعه فردی و سازمانی
۶	۱/۵۵	توانمندسازی

Frequency	% Cod. seg. (all documents)	Code System
		کارکنان
۳	۰/۷۷	برنامه‌ریزی راهبردی
۳	۰/۷۷	تسهیم قدرت
۱۵	۳/۸۷	عدالت محوری
۷	۱/۸۰	سرمایه سازمانی
۱۶۵	۴۲/۵	بُعد فردی
۶۱	۱۵/۷۱	رفتارهای اخلاقی
۵	۱/۲۹	ثبات رفتاری
۷	۱/۸۰	ورزیدگی جمعی و فکری
۹	۲/۳۲	مردم‌مداری جامعه‌مداری
۵	۱/۲۹	مشکل‌گشایی
۵	۱/۲۹	رفتار با فضیلت
۴	۱/۰۳	راهنمایی
۳	۰/۷۷	نگاه انسانی
۱۲	۳/۰۹	ارزش‌مداری
۸	۲/۰۶	پیشرو در عمل
۳	۰/۷۷	مشورت
۱۰۴	۲۶/۷۹	شخصیت اخلاقی



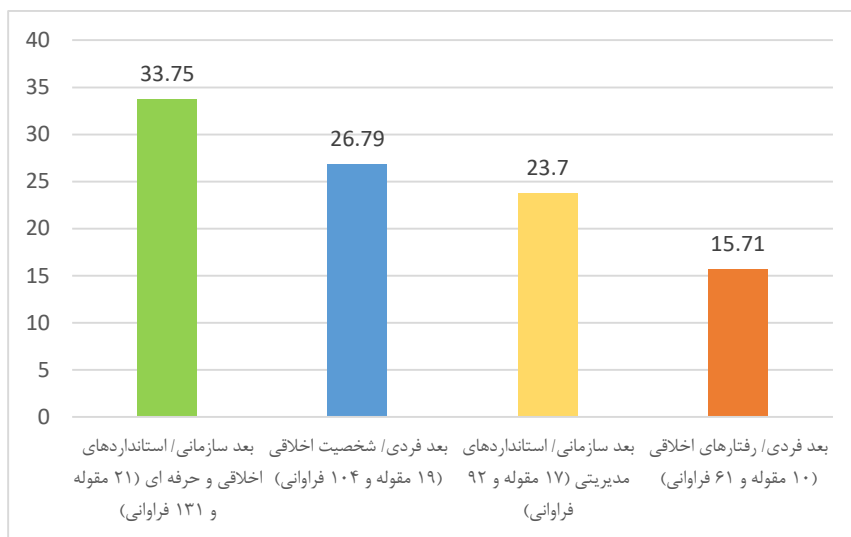
Frequency	% Cod. seg. (all documents)	Code System
۴	۱/۰۳	ثبات شخصیت
۴	۱/۰۳	خودآگاهی
۷	۱/۸۰	انتقادپذیری
۴	۱/۰۳	کاریزماتیک
۵	۱/۲۹	پشتکار
۵	۱/۲۹	وجدان کاری
۱۰	۲/۵۸	احترام
۳	۰/۷۷	عزت نفس
۶	۱/۵۵	انعطاف‌پذیری
۳	۰/۷۷	هوش
۷	۱/۸۰	منش رهبری
۳	۰/۷۷	روحیه
۶	۱/۵۵	امانت‌داری
۴	۱/۰۳	اعتماد به نفس
۳	۰/۷۷	نظم و انضباط
۳	۰/۷۷	سخنوری
۱۸	۴/۶۴	صداقت
۴	۱/۰۳	بصیرت
۵	۱/۲۹	انصاف

با توجه به جدول یافته‌های پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی^(ع) در جدول زیر به‌وضوح نمایش داده می‌شود.

جدول ۴: ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی^(ع)

ابعاد	مؤلفه‌ها	مفاهیم
بعد سازمانی	استانداردهای مدیریتی	عملکرد تیمی، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظارت، انگیزش شغلی، پاسخ‌گویی، مسئولیت‌پذیری، شفافیت، رفتار سازمانی، جو سازمانی مثبت، ارتباطات اجتماعی، تصمیم‌گیری سازمانی، قانونمندی، شناخت پرسنل، رضایت‌بخشی، مدیریت زمان، امکانات و تجهیزات به‌روز
	استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای	چشم‌انداز، تخصص، شایسته‌سالاری، اخلاق‌مداری، اخلاق حرفه‌ای، رعایت و ترویج اصول اخلاقی، الگوی انسانی، انطباق‌پذیری، حمایتگری، تفکر خلاق، یگانگی فرد و سازمان، بهره‌گیری از متخصصین، خرد سازمانی، تعالی سازمانی، اعتماد سازمانی، توسعه فردی و سازمانی، توانمندسازی کارکنان، برنامه‌ریزی راهبردی، تسهیم قدرت، عدالت محوری، سرمایه سازمانی (انسانی، فرهنگی، اجتماعی)
بعد فردی	رفتارهای اخلاقی	ثبات رفتاری، ورزیدگی جمعی و فکری، مردم‌مداری/جامعه‌مداری، مشکل‌گشایی، رفتار بافضیلت، راهنمایی، نگاه انسانی، ارزش‌مداری، پیشرو در عمل، مشورت
	شخصیت اخلاقی	ثبات شخصیت، خودآگاهی، انتقادپذیری، کاریزماتیک، پشتکار، وجدان کاری، احترام، عزت نفس، انعطاف‌پذیری، هوش، منش رهبری، روحیه، امانت‌داری، اعتمادبه‌نفس، نظم و انضباط، سخنوری، صداقت، بصیرت، انصاف

نمودار (۱) نیز ابعاد و مؤلفه‌ها را به ترتیب درصد اهمیت، تعداد مقوله‌ها و فراوانی در هر بُعد نشان می‌دهد.



نمودار ۱: مؤلفه‌های مؤثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع)

براساس ترتیب درصد اهمیت، تعداد مقوله‌ها و فراوانی در هر بعد

۴-۱. تجزیه و تحلیل داده‌ها

۴-۱-۱. بُعد سازمانی

اولین بعد شناسایی شده در پژوهش حاضر، بُعد سازمانی که دارای دو مؤلفه استانداردهای مدیریتی و استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای و ۳۸ مقوله است.

در مؤلفه استانداردهای مدیریتی ۱۷ مقوله شامل: عملکرد تیمی، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظارت، انگیزش شغلی، پاسخ‌گویی، مسئولیت‌پذیری، شفافیت، رفتار سازمانی، جو سازمانی مثبت، ارتباطات اجتماعی، تصمیم‌گیری سازمانی، قانونمندی، شناخت پرسنل، رضایت بخشی، مدیریت زمان، امکانات و تجهیزات به‌روز شناسایی و دسته‌بندی شد. ارتباطات اجتماعی و انگیزش شغلی از فراوانی بیشتر و یکسانی برخوردارند. سپس عملکرد تیمی و تعهد سازمانی از مقوله‌های حائز اهمیت هستند.

مقوله‌ها به جهت عمومیت داشتن آن‌ها در وظایف و فعالیت‌های مدیریتی و رهبری در

این دسته قرار گرفتند. نمونه‌ای از صحبت‌های شرکت‌کنندگان در ادامه بیان شده است:

«ایجاد فرهنگ سازمانی خوب، قانون‌مداری، ضرورت رفتار سازمانی، عملکرد گروهی، نظارت دقیق و اصولی» (کد ۶).

«روابط مبادله اجتماعی رهبران اخلاقی با زیردستان خود، برقراری ارتباطات متعدد با کارکنان، حس مسئولیت و تعهد کامل به مسائل در جامعه، سازمان و حرفه خود، برانگیزاننده شغلی» (کد ۱۱).

در مؤلفه استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای ۲۱ مقوله شامل: چشم‌انداز، تخصص، شایسته‌سالاری، اخلاق‌مداری، اخلاق حرفه‌ای، رعایت و ترویج اصول اخلاقی، الگوی انسانی، انطباق‌پذیری، حمایتگری، تفکر خلاق، یگانگی فرد و سازمان، بهره‌گیری از متخصصین، خرد سازمانی، تعالی سازمانی، اعتماد سازمانی، توسعه فردی و سازمانی، توانمندسازی کارکنان، برنامه‌ریزی راهبردی، تسهیم قدرت، عدالت‌محوری و سرمایه سازمانی (انسانی، فرهنگی، اجتماعی) شناسایی و طبقه‌بندی شد. مقوله‌های عدالت‌محوری، اخلاق‌مداری، رعایت و ترویج اصول اخلاقی، تعالی سازمان بیشترین فراوانی و مهم‌ترین هستند.

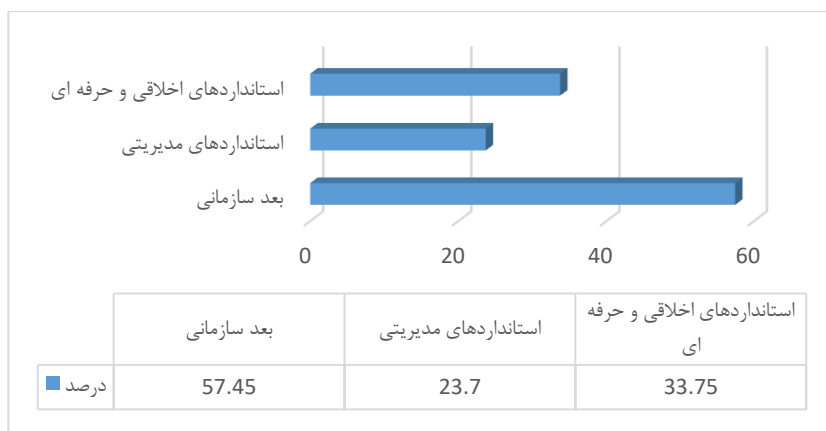
«زمانی که یک رهبر اخلاقی حرفه‌ای به سرمایه‌های سازمان توجه کند و ایجاد اعتماد کند، با رعایت عدالت باعث دلگرمی کارکنان سازمان شود، برای رشد و تعالی سازمان تلاش کرده و به سمت کارهای فرا نقش می‌رود و باعث تسریع بخشی در روند اجرای کارهای سازمانی می‌شود» (کد ۱۹).

لازم به ذکر است که برخی از مقوله‌ها به این دلیل در این دسته قرار گرفتند که به گفته شرکت‌کنندگان اگر در ظاهر عمومیت دارند و یا می‌توان در دسته‌های دیگر قرار داد اما افراد و رهبران اخلاقی و حرفه‌ای می‌توانند بیشتر در اولویت کارها و برنامه‌های خود قرار دهند، همانند انطباق‌پذیری که در عصر پیشرفت و تغییرات سریع علم، تمامی افراد توان انطباق سریع با تغییرات یا تغییر در سبک و نگرش را ندارند و اصولاً با همان شیوه‌های معمول به ادامه فعالیت در سازمان می‌پردازند. به استناد به نمونه‌ای از نقل قول مصاحبه‌شوندگان در ذیل توضیحات پرداخته می‌شود:

«رهبران اخلاقی می‌توانند با شروع تغییر از خود از نظر نگرش‌ها و انطباق با تغییرات روز



و شرایط حال حاضر بعضی کارها را در جهت تأثیر مثبت بر عملکرد انجام دهند که رهبران از لحاظ حرفه‌ای بودن انجام می‌دهند نه این‌که در رفتار یا ویژگی‌های آن‌ها باشد» (کد ۸).



نمودار ۲: بُعد سازمانی

۴-۱-۲. بُعد فردی

دومین بُعد شناسایی شده در این پژوهش، بُعد فردی نیز دارای دو مؤلفه رفتارهای اخلاقی و شخصیت اخلاقی و ۲۹ مقوله است.

در مؤلفه رفتارهای اخلاقی ۱۰ مقوله شامل: ثبات رفتاری، ورزیدگی جمعی و فکری، مردم‌مداری-جامعه‌مداری، مشکل‌گشایی، رفتار با فضیلت، راهنمایی، نگاه انسانی، ارزش‌مداری، پیشرو در عمل، مشورت شناسایی و طبقه‌بندی شد. ارزش‌مداری، مردم‌مداری/جامعه‌مداری و پیشرو در عمل از مقوله‌های حائز اهمیت در این طبقه هستند.

نمونه‌ای از نقل قول مصاحبه‌شوندگان در ذیل بیان شده است:

«رفتارهای با فضیلت و ارزش‌مداری، خلق و تعریف ارزش‌های سازمانی و ترویج

ارزش‌های سازمانی از طریق تدوین منشور سازمانی و بیانیه اخلاقی» (کد ۱۷).

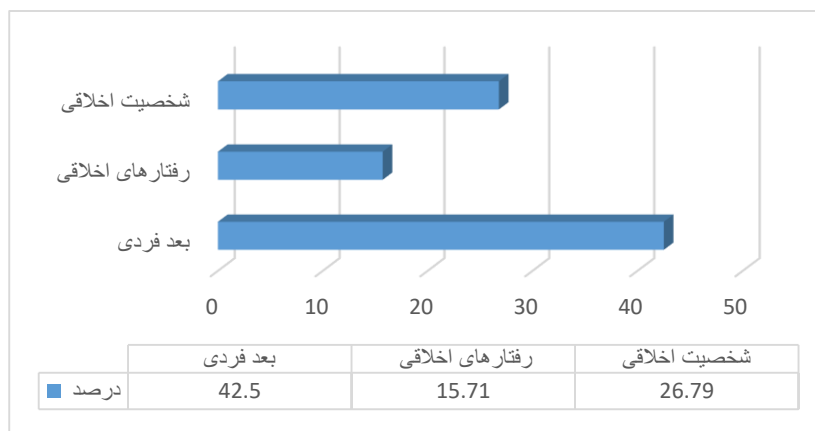
«نگاه انسانی به زیرمجموعه تحت مدیریتی و شریک بودن در عنصر انسانیت، پیشگام

شدن در انجام کارها و امورات سازمان و مردم‌مداری-جامعه‌مداری از اصلی‌ترین مؤلفه‌های

رهبری اخلاقی است» (کد ۷).

در مؤلفه شخصیت اخلاقی ۱۹ مقوله شامل: ثبات شخصیت، خودآگاهی، انتقادپذیری، کاریزماتیک، پشتکار، وجدان کاری، احترام، عزت نفس، انعطاف‌پذیری، هوش، منش رهبری، روحیه، امانت‌داری، اعتمادبه‌نفس، نظم و انضباط، سخنوری، صداقت، بصیرت، انصاف شناسایی و دسته‌بندی شد. در این طبقه صداقت و احترام بیشترین اهمیت دارند و در میان تمامی مقوله‌های پژوهش مقوله صداقت بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است. نمونه‌ای از صحبت مصاحبه‌شوندگان در ذیل آورده شده است:

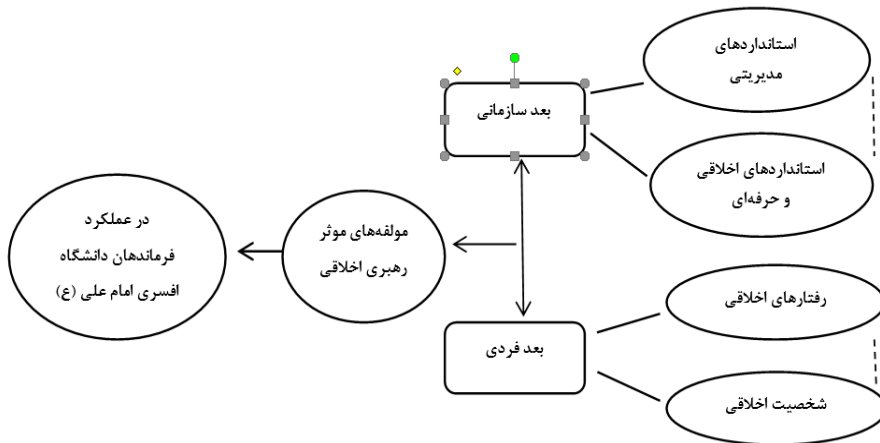
«صداقت، وجدان کاری، عشق، مناعت طبع، نظم‌دهی و نظم داشتن در امورات، باهوش بودن، روحیه دادن، عدم سیاه‌نمایی، خوش‌رو و خوش‌اخلاق بودن، سخنور بودن» (کد ۳).



نمودار (۳) بُعد فردی



در نهایت، نمودار زیر مدل مفهومی به دست آمده از یافته‌های پژوهش و به عبارتی تجارب زیسته شرکت کنندگان پژوهش را ارائه می‌دهد.



نمودار ۴: مدل مفهومی مستخرج از یافته‌های پژوهش

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

رهبری و سبک‌های مختلف آن با عملکرد دانشگاه مرتبط است و همچنان بحث‌های زیادی در این رابطه وجود دارد که سبک رهبری می‌تواند منجر به عملکرد مطلوب دانشگاه و شکوفایی آن شود. در این میان سبک رهبری اخلاقی به عنوان تأثیرگذارترین سبک بر عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع)، رهبران، سازمان‌ها و دانشگاه‌ها شناخته شده است. در این راستا پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های مؤثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) انجام شد.

یافته‌های پژوهش حاضر مبین آن است که مؤلفه‌های مؤثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) در دو بُعد سازمانی و فردی شناسایی و دسته‌بندی شدند. در بُعد سازمانی مؤلفه‌های استانداردهای مدیریتی و استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای، در بُعد فردی مؤلفه‌های رفتارهای اخلاقی و شخصیت اخلاقی طبقه‌بندی شدند که در بخش یافته‌های پژوهش به تفصیل شرح داده شد. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات عونی‌الخضرا

و همکاران (۲۰۲۳)، کمالکانان (۲۰۲۱)، «خان و همکاران»^۱ (۲۰۱۸)، «کیم و برایمر»^۲ (۲۰۱۱) هم‌خوانی دارد. آن‌ها بیان می‌کنند که رهبری اخلاقی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمان‌ها دارد و به‌عنوان بادوام‌ترین سبک رهبری می‌تواند بر عملکرد دانشگاه و فرماندهان تأثیر بگذارد. بسیاری از پیامدهای مثبت را برای سازمان به ارمغان آورد و عامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها و دانشگاه‌ها باشد.

رهبران اخلاقی دارای کنش، بینش، منش، نگرش و دانش اخلاقی هستند. این افراد در عین آن که یک استراتژیست اخلاقی و دیپلمات اخلاق مدارند، پیش‌گرا و عمل‌گرا، فرصت‌ساز، شنونده، تحول‌گرا، حمایت‌گر، سرمایه‌ساز به حساب می‌آیند. علاوه بر این، آن‌ها باید دارای ارزش‌هایی چون هدایت‌گری، جهان‌نگری، عدالت‌گری، قانون‌مداری، ارزش‌مداری و خیرخواهی باشند (بشارت‌قطب‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۵۲). نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش حاضر مطابقت دارد.

همان‌طور که در یافته‌ها مشاهده می‌شود اولین بعد شناسایی‌شده، بُعد سازمانی دارای دو مؤلفه استانداردهای مدیریتی و استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای است.

حضرتی و معمارزاده تهران (۱۳۹۳) در پژوهش خود رهبری اخلاقی را دارای دو بُعد فردی و مدیریتی می‌دانند که برای داشتن سازمانی اخلاق‌مدار افراد باید در هر دو بُعد تقویت شوند. یافته‌های پژوهش عنایتی و همکاران (۱۴۰۰) نیز مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در دانشگاه‌های ایران را عبارت‌اند از سه بُعد فردی، سازمانی و رفتار اخلاقی می‌دانند. نتایج پژوهش‌های انجام‌شده با نتایج مطالعه حاضر هم‌سو هستند.

نتایج پژوهش سید نقوی و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که بهبود مستمر، چشم‌انداز، فرهنگ سازمانی، اجرای ناب، ساختارهای حمایتی، عملکرد تیمی، مدیریت روزانه، توسعه خود و دیگران از مهم‌ترین عوامل در رهبری است. رهبری اخلاقی به‌طور قابل‌توجهی بر جو اخلاقی و عدالت سازمانی تأثیر می‌گذارد. این رهبری همراه با فرهنگ سازمانی می‌تواند بر نتایج دانشگاه، یعنی عملکرد کلی تأثیر بگذارد (عونی‌الخضرا، ۲۰۲۳: ۱۲).

1. Khan et al

2. Kim & Brymer



دومین بعد شناسایی شده در این پژوهش، بُعد فردی نیز دارای دو مؤلفه رفتارهای اخلاقی و شخصیت اخلاقی است. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج مطالعه سلیمانی و همکاران (۱۳۹۶) و عنایتی و همکاران (۱۴۰۰) هم‌راستا است. پژوهش همینگوی و «مکلاگان»^۱ (۲۰۰۴) نشان می‌دهد که رفتار و شخصیت اخلاقی قوی یک رهبر می‌تواند به رشد سازمانی کمک کند و عملکرد یا اثربخشی یک دانشگاه را تحت تأثیر قرار دهد (عونی‌الخضراء، ۲۰۲۳: ۱۳). به عقیده «کاراکوش»^۲ (۲۰۱۸) رهبر با شخصیت اخلاقی قادر است کارکنان را به تعهد به ارزش‌ها، مأموریت یا اهداف دانشگاه تشویق کند (سودراجات و همکاران، ۲۰۲۳: ۷۸۹). به‌طور خلاصه، رهبر فردی است که تلاش‌های کارکنان را به سمت موفقیت و بهره‌وری سوق می‌دهد و نقش مهمی در این موفقیت ایفا می‌کند. بنابراین فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) به‌عنوان رهبران اخلاقی قادرند با پایبندی به اصول اخلاقی و اجرای آن در دانشگاه بر عملکرد خود و دانشگاه تأثیر مؤثری بگذارند. بنابراین می‌توان این‌گونه بیان کرد که برای داشتن عملکرد موفق، دانشگاه‌ها به رهبری اخلاقی مؤثر برای پیشبرد اهداف نیاز دارند. درنتیجه، شناخت مؤلفه‌های مؤثر رهبری اخلاقی به دانشگاه‌ها و به‌خصوص دانشگاه افسری امام علی (ع) کمک می‌کند تا با بهبود عملکرد دانشگاه در رتبه‌بندی‌های جهانی و مزیت رقابتی پایدار بمانند.

۵-۱. پیشنهادهای پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادهای زیر ذکر می‌شود:

✓ در بُعد سازمانی با در نظر گرفتن مؤلفه استانداردهای مدیریتی دانشگاه‌ها می‌بایست نسبت به عملکرد تیمی، شفافیت، پاسخ‌گویی، تعهد سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی مثبت، قانونمندی، شناخت پرسنل، مدیریت زمان، امکانات و تجهیزات به‌روز مسئولیت‌پذیر بوده و جلسات رسمی و غیررسمی با رهبران اخلاقی که به‌عنوان الگو شناخته شده‌اند به جهت برانگیختن، تشویق و یادگیری افراد برگزار کنند، زیرا افراد

1. Hemingway & Maclagan

2. Karakuş

الگوی نمایش داده شده توسط رهبری را بهتر درک می‌کنند. همچنین با توجه به استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای به اشاعه ارزش‌های فرهنگی بپردازند، عدالت‌محوری، حمایتگری، توجه به تفکر خلاق، اعتماد سازمانی، توانمندسازی کارکنان و برنامه‌ریزی راهبردی را در صدر موضوعات و برنامه‌های دانشگاه قرار داده و افراد اخلاق‌مدار تربیت و استخدام کنند و در مسیر تأثیرگذاری بر عملکرد دانشگاه افزون بر تعهد و رعایت اصول و استانداردهای اخلاقی به ترویج و اشاعه آن در دانشگاه نیز اقدام کنند.

✓ در بُعد فردی با در نظر گرفتن مؤلفه رفتارهای اخلاقی، رهبران دانشگاه با رفتار اخلاقی مناسب و با توجه به کرامت و حقوق دیگران ارتباط برقرار کنند، راهنمایی، مشورت و مشکل‌گشایی کنند. براساس ارزش‌ها تصمیم بگیرند و مدافع ارزش‌ها و اصول اخلاقی باشند. همچنین با توجه به مؤلفه شخصیت اخلاقی، ویژگی‌هایی همچون ثبات شخصیت، خودآگاهی، عزت نفس، انتقادپذیری، پشتکار، وجدان کاری، امانت‌داری، سخنوری، صداقت و انصاف را در جهت توسعه فردی پرورش دهند.

همچنین در جهت مطالعات آتی پیشنهاد می‌شود:

- ❖ بررسی رفتار اخلاقی رهبران و مدیران در عملکرد سازمان‌های مختلف
- ❖ واریسی مسئولیت‌پذیری رهبری اخلاقی در عملکرد دانشگاه
- ❖ بررسی رهبری اخلاقی در ایجاد و بهبود مزیت رقابتی در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها



فهرست منابع

- بشارت قطب‌آبادی، زیبا؛ شاه طالبی حسین‌آبادی، بدری؛ سعیدیان خوراسگانی، نرگس (۱۳۹۸). *شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه مدل رهبری اخلاقی در دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه‌های آزاد اسلامی کشور)*. مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، ۲۶(۶)، ۲۵۶-۲۳۹.
- پورصادق، ناصر؛ قرایی‌آشتیانی، محمدرضا (۱۴۰۲). *تأثیر رهبری استراتژیک بر بهبود عملکرد سازمانی با میانجی‌گری دوستوانی نوآوری (مورد مطالعه: یکی از سازمان‌های دفاعی نیروهای مسلح)*. فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۳(۵۲)، ۲۵-۴۵.
- حضرتی، مرتضی؛ معمارزاده تهران، غلامرضا (۱۳۹۳). *ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان‌های دولتی ایران*. مدیریت توسعه و تحول، ۶(۱۸)، ۷۰-۶۳.
- سلیمانی، محمد؛ معمارزاده تهران، غلامرضا؛ عطایی، محمد؛ کاظمی، ابوالفضل (۱۳۹۶). *شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی و ارائه مدل مطلوب*. مدیریت شهری، ۱۶(۴۸)، ۲۴۰-۲۲۵.
- سیدنقوی، میرعلی؛ حمزه‌پور، مهدی؛ اعتمادی، مرجان (۱۳۹۸). *شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر رهبری تاب در سازمان‌ها؛ رویکرد دیمتل*. فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی نظامی، ۷(۲)، ۳۰-۱.
- عنایتی، ترانه؛ عالی‌پور، علیرضا؛ رستگار، سحر (۱۴۰۰). *شناسایی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی از دیدگاه اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران*. فصلنامه علمی پژوهشی آموزش عالی ایران، ۴(۱۲).
- فتحی لیواری، رقیه؛ حمیدی‌زاده، علی؛ صنوبر، ناصر؛ زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۸). *مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بومی*. فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۹(۳۵)، ۱۸۴-۱۶۳.
- کامل عفلوک الحسناوی، وسن؛ ملک‌زاده، غلامرضا؛ مهارتی، یعقوب؛ فراخی، محمدمهدی (۱۴۰۱). *احصای مؤلفه‌های رهبری آموزشی اخلاقی و بررسی تأثیر آن بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های عراق*. ماهنامه علمی جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵(۸)، ۲۰۲۵-۲۰۰۴.
- مشرف‌جوادی، محمدحسین؛ نیلی‌پورطباطبایی، سیدعلی‌اکبر؛ شفیعی، محمدتقی (۱۴۰۰). *شناسایی و اولویت‌بندی مهم‌ترین شاخص‌های رفتاری رهبران اخلاقی*. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۶(۲)، ۳۷-۲۵.
- میرکمالی، سید محمد؛ کرمی، محمدرضا (۱۳۹۶). *بررسی رابطه بین ادراک سبک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان*. مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۴(۱۳۹۵)، ۱۱-۲۲.

هماینبی‌دمیرچی، امین؛ پورکریمی، جواد؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم؛ عزتی، میترا (۱۴۰۰). *شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های حکمرانی خوب دانشگاهی با استفاده از رویکرد کیفی فراترکیب*. فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۱۱(۴۴)، ۱۹۷-۲۳۲.



References

- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian journal of administrative sciences*, 18(4), 244-256.
- Awni Alkhadra, W., Khawaldeh, S., & Aldehayyat, J. (2023). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models. *International journal of ethics and systems*, 39(4), 737-760.
- Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. (2019). Customer orientation and firm performance: the joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of business research*, 2019(100), 111-121.
- Jensen, L. A., & Allen, M. N. (1996). Meta-Synthesis of Qualitative Findings. *Qualitative Health Research*, 6(4), 553-560.
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1), 1-11.
- Kamalakkannan, R. (2021). Ethical leadership and its influences on organizational performance. *Annals of R.S.C.B.*, 25(4), 4069-4081.
- Khan, N., Ahmad, I., & Ilyas, M. (2018). Impact of ethical leadership on organizational safety performance: The mediating role of safety culture and safety consciousness. *Ethics and behavior*, 28(8), 628-643.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International journal of hospitality management*, 30(4), 1020-1026.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2016). The relationship between ethical leadership, leadership effectiveness and organizational performance: A review of literature in SMEs context. *European business & management*, 2(2), 17-21.
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of sustainable tourism*, 28(12), 2008-2026.
- Schwepker Jr, C. H. (2015). Influencing the salesforce through perceived ethical leadership: the role of salesforce socialization and person organization fit on salesperson ethics and performance. *Journal of personal Selling & Sales management*, 35(4), 292-313.
- Shaukat Malik, M., Awais, M., Timsal, A., & Qureshi, U. H. (2016). Impact of ethical leadership on employees' performance: Moderating role of organizational values. *International review of management and marketing*, 6(3), 590-595.
- Singh, H. (2018). Ethical Leadership and Organization Effectiveness. *Journal of business and management*, 20(6), 53-57.
- Sudrajat, Y., Komariyah, I., & Sekartadje, G. (2023). The Influence Of Leadership Ethics And Organizational Culture. *Journal of Management & Business*, 2023(1), 786-799.
- Syahrani, M., Hernawaty, H., & Winarno, A. (2022). The effect of ethical leadership

- on job performance: The mediating role of public service motivation and normative commitment. *Journal of leadership in organizations*, 2022(3), 41-60.
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1), 1-11.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*, Routledge.