



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Explanation Ethical Leadership Components in Islamic Republic of Iran's Defense Industry Organization with a Qualitative Approach

Sayyed Reza Nouri¹, Gholamreza Malekzadeh^{2*}, Fariborz Rahimnia³,
Alireza Khorakian⁴

1. PhD Student of behavioral management, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
2. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. (Corresponding Author). Email: malekzadeh@um.ac.ir
3. Professor of Management Department, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
4. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Extended Abstract Abstract

The purpose of the present study is to introduce those characteristics of ethical leaders. This research uses an interpretive philosophy, a qualitative approach, and a grounded strategy based on Glaser's **emergent** approach. The study population was the Defense Industries Organization of the Islamic Republic of Iran. In addition, comprehensive interviews were conducted with 22 senior and ethical managers of the organization who were knowledgeable about the components and characteristics of ethical leaders. The sampling method was based on snowball sampling. Since the data were collected using interview method, the data analysis method was based on the Glaser's coding method, and the results of interview analysis and coding in two stages of actual and theoretical coding showed that ethical leadership components included religiosity, ethical personality, being revolutionary and having analytical insights. Each of these components comprises categories that totaled 4 components, 43 categories, and 698 concepts. Overall, considering the ethical leadership components in this indigenous study, ethical leaders in this organization have characteristics that encourage Defense Industries Organization executives to achieve these benchmarks to cope with enemy

threats as well as international and economic constraints and attain organizational excellence as well as modernization and transformation in the organization so that they can drive organization employees toward organizational goals with better motivation and more efforts.

Introduction

Ethics and ethical leadership is one of the topics that has always been of interest to individuals and organizations and has recently been extensively studied and researched as an interesting topic (Laajalahti, 2018). The abundance of research in this area is evidence of the importance of ethics (Maroto-Sánchez, 2012). On the other hand, one of the issues that has been the concern of organizations and researchers for the past four decades is leadership styles. It is also important for government and government agencies to examine the issue of organizational ethics (Joseph et al., 2009), because research results indicate that the weakness of organizational ethics will reduce the sense of responsibility in the organization, reduce productivity, increase organizational costs and lead to the spread of unethical behavior in the organization (Duh et al., 2010). Therefore, due to the importance of ethical issues in the workplace (Caza et al., 2004), ethics has become an essential element in organizations (Trevino & Nelson, 2016), because ethical leadership can influence the formation of an ethical environment in an organization, which in turn affects and reduces deviant behavior in the workplace.

Theoretical framework

Experts and scholars have examined the term leadership from various perspectives and provided various definitions of it. Mohammed et al. (2014: 89) consider the leadership as an essential and dynamic element of employee satisfaction and organizational performance that is seen as an important issue in employee job satisfaction and as a critical factor for organizational success. Ho et al. (2016: 160) define leadership as a process of social effectiveness through which the leader seeks to create a voluntary participation of followers to achieve the organization's interests and goals. Some others have also identified the leader as a determinative, motivating, driving, mobilizing, influential person for followers to make them perform their tasks to achieve specific organizational goals (Elbaz & Haddoud, 2017).

Ethical leadership, through demonstrating ethical behavior and consequently the development of ethical behavior, leads to commitment in followers (Caldwell, 2017). Ethical leadership was conceptualized by Brown, Treviño, and Harrison (Brown, et al., 2005) as follows: demonstrating normative appropriate behavior through personal actions and interpersonal relationships, and promoting such behavior for followers through empowerment, decision making, and two-way communication. Kalahan (1998) also provide a definition of theoretical normative ethics, especially virtue ethics, which focuses on the actions and

practices of ethical factors, which is in line with the definition of Brown et al. (2005). The definition of ethical leadership provided by Brown, Treviño, and Harrison (Brown et al., 2005) has been accepted as the benchmark definition and has therefore been used by subsequent researchers (Brown & Treviño, 2014; Neubert et al., 2009; Piccolo et al., 2010; Stouten et al., 2012).

Materials and Methods

This research uses an interpretive philosophy, a qualitative approach, and a grounded strategy with an **emergent** approach, and its analysis method is based on the Glaser's coding approach. Trustworthiness of the findings (validity and reliability) of the research was also assessed through four criteria of Guba and Lincoln that included validity, transferability, reliability, and verifiability.

According to the examinations by the researchers of this study in relation to the interrelations between the concepts, it seems that in this study, the "dimensions" family in the **emergent approach** may best combine concepts and categories. The model of this study is embedded in the "dimension coding family". As mentioned, the components of ethical leadership include 4 components, 43 categories, and 698 codes or concepts. The first component is religiosity, the second one is ethical personality, the third is to be revolutionary, and the last one is to have analytical insights.

Case Study

The study population is the Defense Industries Organization of the Islamic Republic of Iran. In fact, the study population consisted of the employees and experts of the Defense Industries Organization of the Islamic Republic of Iran who had theoretical and practical knowledge of the subject matter and had sufficient dominance over the examined phenomenon and had experienced ethical leadership.

Conclusion

Ethical leadership generally consists of the components that efforts are made to achieve them. These components are in the form of traits that moral leaders possess. However, these components do not exist in all ethical leaders, but an ethical leader must possess all these components to necessarily and sufficiently benefit from these qualities, otherwise he may not fully implement ethical leadership. However, some traits per se enable one to become an ethical leader. For example, the religiosity feature can improve other features.

Another component of ethical leadership is ethical character. Consistent with the results of this study, one author described the dimensions of ethical leadership as honesty, compassion, and fairness (Karami et al., 2016). Kalshoven (2011) also consider some aspects of ethical leadership as fairness, honesty, ethical guidance, democracy, and power sharing.

Other characteristics of ethical leaders include being revolutionary and having analytical insights. A revolutionary leader puts the values of the revolution at

the forefront. With the insight and vision gained through his competencies, this leader can make the best decisions at the right time and properly guide employees and the organization as a leading person.

Keywords: Ethical Leadership, Religiousness, Ethical personality, Being revolutionary, Analytical insights



Article Type: Research Article

Cite this article: Nouri, S.R., Malekzade, Gh.R., Rahimnia, F., & Khorakian, A.R. (2023). Explanation Ethical Leadership Components in Islamic Republic of Iran's Defense Industry Organization with a Qualitative Approach. *Public Management Researches*, 16 (59), 31-58. (In Persian)

DOI: 10.22111/JMR. 2023. 32483.4895

Received: 30 Nov. 2019

Revised: 13 Jan. 2020 **Accepted:** 10 Nov. 2020

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



تبیین مولفه‌های رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کیفی

سید رضا نوری^۱ - غلامرضا ملک زاده^{۲*} - فریبرز رحیم نیا^۳ - علیرضا خوراکیان^۴

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت رفتاری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
malekzadeh@um.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر، معرفی ویژگی‌هایی از رهبران اخلاقی است. این پژوهش دارای فلسفه تفسیری، رویکرد کیفی و استراتژی داده بنیاد مبتنی بر رویکرد ظاهرشونده گلگیری می‌باشد. جامعه مورد مطالعه این پژوهش، سازمان صنایع دفاع جمهوری اسلامی ایران بوده است. در ارتباط با نمونه نیز، با ۲۲ نفر از مدیران ارشد و اخلاقی سازمان که نسبت به مولفه‌ها و ویژگی‌های رهبران اخلاقی، آگاهی لازم و کافی داشتند، مصاحبه‌های عمیقی صورت پذیرفته است. روش نمونه‌گیری بر اساس نمونه‌گیری گلوله برفی بوده است. با توجه به روش جمع‌آوری داده‌ها که مصاحبه بوده است، روش تحلیل داده‌ها از طریق روش تحلیل مبتنی بر روش کدگذاری گلگیری بوده و نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری در دو مرحله کدگذاری حقیقی و نظری نشان داد که مولفه‌های رهبری اخلاقی شامل دین‌مداری، شخصیت اخلاقی، انتقالی بودن و بینش تحلیلی می‌باشد. هر یک از این مولفه‌ها شامل مقولاتی هستند که در مجموع ۴ مولفه، ۴۳ مقوله و ۶۹۸ مفهوم احصا گردید. در مجموع با توجه به مولفه‌های رهبری اخلاقی در این پژوهش بومی، رهبران اخلاقی این سازمان، دارای ویژگی‌هایی هستند که مدیران سازمان صنایع دفاع را تشویق می‌کنند تا برای مقابله با تهدیدات دشمنان، محدودیت‌های بین‌المللی و اقتصادی، تعالی سازمانی، نوین‌سازی و تحول در سازمان، به این شاخص‌ها دست پیدا کنند تا بتوانند کارکنان سازمان را با انگیزه و تلاش بهتری به سمت اهداف سازمانی سوق دهند.

واژه‌های کلیدی: رهبری، رهبری اخلاقی، مولفه‌های رهبری اخلاقی، رویکرد گلگیر

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای سیدرضا نوری است.

استناد: نوری، سیدرضا؛ ملک‌زاده، غلامرضا؛ رحیم نیا، فریبرز؛ خوراکیان، علیرضا (۱۴۰۲). تبیین مولفه‌های رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع جمهوری اسلامی ایران با رویکرد کیفی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۵۹)، ۵۸-۳۱.

تاریخ ویرایش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۹/۰۹



DOI: 10.22111/JMR.2023.32483.4895

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

اخلاق و رهبری اخلاقی از موضوعاتی است که همواره مورد توجه افراد و سازمان‌ها بوده است و اخیراً به عنوان یک موضوع جالب، در مطالعات بصورت گسترده در حال بررسی و پژوهش است (Laajalahti, 2018: 25). و تمایل فزاینده‌ای نسبت به تکامل و ارتقای رهبری اخلاقی و اثربخشی رهبر در سازمانها ایجاد شده است (Ahanchian et al., 2017: 175). و با توجه به میزان تأثیرگذاری رهبری بر متغیرهای مثبت سازمانی همچون کارکرد و نگرش کارکنان، نه تنها به یک مسئله‌ی مدیریتی، بلکه یک مسئله‌ی اخلاقی نیز تبدیل شده است (Ren & Chadee, 2017: 373). فراوانی پژوهش‌های صورت گرفته در این موضوع، شاهدی بر اهمیت اخلاق است (Maroto-Sánchez, 2012: 721). از طرفی یکی از مسائلی که در چهار دهه پیشین از دغدغه‌های سازمان‌ها و پژوهشگران بوده است، سبک‌های رهبری می‌باشد. در سازمان‌های دولتی و وابسته به دولت نیز بررسی موضوع اخلاق سازمانی حائز اهمیت است (Joseph et al., 2009: 542). چرا که نتایج تحقیقات بیانگر آن است که ضعف اخلاق سازمانی موجب کم‌رنگ شدن حس مسئولیت‌پذیری در سازمان، کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌های سازمانی شده و باعث گسترش رفتار غیر اخلاقی در سازمان خواهد شد (Duh et al., 2010: 476). لذا با توجه به اهمیت مسائل اخلاقی در محیط کار (Caza et al., 2004: 171)، اخلاق به یک عنصر اساسی در سازمان‌ها تبدیل شده است (Trevino & Nelson, 2016: 124). چرا که رهبری اخلاقی می‌تواند بر شکل‌گیری محیط اخلاقی در یک سازمان تأثیر بگذارد که به نوبه خود، رفتار انحرافی در محل کار را تحت تأثیر قرار می‌دهد و باعث کاهش آن می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر رفتار انحرافی در محل کار تأثیر منفی دارد (Aryati et al., 2018: 235). لذا رهبری اخلاقی، با شیوه‌های مناسب رهبری، صلاحیت اخلاقی و رفتاری، شفافیت و یکپارچگی مرتبط است و می‌تواند به عنوان ویژگی آنها مطرح شود. رهبران در هنگام تصمیم‌گیری، نباید تنها به منافع خود توجه نمایند، بلکه باید از نتایج تصمیم روی تمامی افراد آگاهی یابند. تا مسئولان سازمان بتوانند از طریق پیگیری آن، احساسات و رفتار افراد را کنترل کنند (Tkaczynski & Arli, 2018: 77). یکی از ویژگی‌هایی که بر اساس این پژوهش، از رهبران اخلاقی سازمان صنایع دفاع احصا گردیده، یکپارچگی روانشناختی است. یک رهبر بدون اینکه یکپارچگی روانشناختی داشته باشد، ممکن است بر عملکرد خود و افراد سازمان، تأثیر

منفی بگذارد و در درازمدت، اعتماد به نفس و صداقت را به خطر اندازد (Poff & Caldwell, 2018: 60). اگر چه گستره وسیعی از نظریه رهبری برای رسیدگی به مسائل مربوط به ویژگی‌های رهبر، اثربخشی سازمان و بروز رفتارهای فرا نقشی وجود دارد، هنوز هم ویژگی‌های قابل پرسشی باقی مانده است (Jory et al., 2015: 1725). تحقیق در ارتباط با رهبری اخلاقی نشان داد که این مفهوم دارای پیامدهای مثبت است (Brown & Mitchell, 2010: 586). رهبری اخلاقی می‌تواند بر اعتماد کارکنان به رهبر و مشارکت آنها تأثیر بگذارد، که نمونه آن در سازمان صنایع دفاع در سبک مدیریت مشارکتی و اعتماد دوسویه بین مدیران ارشد و کارکنان و روحیه حمایت‌گری مدیر، نمود داشت. چراکه رهبران اخلاقی در ایجاد یک محیط کاری اخلاقی و اعتماد به نفس برای مشارکت کارکنان نقش کلیدی دارند (Engelbrecht et al., 2017: 371) و تأثیر منفی بر خستگی عاطفی و تأثیر مثبت بر عملکرد دارد (Yang & Wei, 2017: 1510; Okpozo et al., 2017: 1132).

برخی بی‌اخلاقی‌ها در سازمان صنایع دفاع مشاهده می‌شود. به‌عنوان مثال، عدم بروز رفتارهای شهروندی به‌عنوان یک بی‌اخلاقی مطرح می‌شود. لذا مسئله اخلاقی تنها عدم عمل به وظایف سازمانی و رفتار اخلاقی نیست، بلکه بی‌توجهی به نیازهای فرانش هم می‌باشد. جهت رسیدن به گسترش موازین و تصمیمات اخلاقی در سازمان‌ها، اجرای مدیریت و رهبری اخلاقی می‌باشد (Brown & Treviño, 2006: 600). بروز رفتارهای غیراخلاقی مختلف در سازمان‌ها و پیامدهای منفی آن، توجه افکار عمومی را به رفتار کسانی که سمت‌های حساس و مؤثر سازمانی را بر عهده دارند (مانند سرپرستان و مدیران)، جلب می‌کند که این امر نیاز سازمان به داشتن رهبران اخلاقی را برجسته‌تر از پیش کرده است (Neves & Story, 2013: 162).

سازمان صنایع دفاع، یکی از سازمان‌هایی است که مسئولیت پشتیبانی و توسعه توان دفاعی در کشور را دارد و نیاز به محیطی دارد که کارکنان و مدیران بهتر بتوانند این مسئولیت‌های مهم را عملی کنند. لذا نیاز به یک محیط اخلاقی برای این سازمان، حائز اهمیت است پژوهش حاضر نیز به دنبال آن است که مولفه‌های رهبری اخلاقی را در سازمان صنایع دفاع شناسایی و تبیین کند. لازم به ذکر است مشکلات اخلاقی در این سازمان نسبت به برخی سازمان‌های مشابه، کمتر است و موضوع مورد تامل، کاهش برخی

از رفتارهای اخلاقی و فرانش در سازمان است. چرا که رهبری اخلاقی بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر می‌گذارد (Yang & Wei, 2017: 109). در برخی از سازمان‌ها از جمله سازمان‌هایی که کارکنان به وظایف خود، به خوبی عمل می‌کنند، انجام وظایف به نوبه خود، جزئی از بایدها است و بروز رفتارهای فرانش یک رفتار اخلاقی است. در حقیقت، مسئله اصلی قرار گرفتن کارکنان در سطح وظیفه‌گرا است (Bertland, 2009: 28). در حالی که، وظیفه‌گرایی در این سازمان، یکی از بایدها است و آنچه دستیابی به آن مطلوب‌تر است، سطح فضیلت محوری است (Christopher et al., 2012: 116). بنابراین مسئله اصلی این پژوهش، کشف مولفه رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع می‌باشد. چرا که رهبری به همراه مباحث اخلاقی، ارزشی و فضیلت محوری، برای انجام کار در محیط‌های حساس به‌خصوص در سازمان‌های انقلابی و مکتبی، مهم و حیاتی‌تر می‌باشد.

مبانی نظری

صاحب‌نظران و اندیشمندان واژه رهبری را از منظرهای مختلفی مورد بررسی قرار داده و تعاریف گوناگونی از آن را ارائه داده‌اند. هو و همکاران رهبری را به‌عنوان یک فرآیند اثربخشی اجتماعی تعریف کرده‌اند که از طریق آن رهبر به دنبال ایجاد مشارکت داوطلبانه پیروان در تلاش برای دستیابی به منافع و اهداف سازمان می‌باشد (Ho, 2016: 160). همچنین برخی رهبر را به‌عنوان شخصی تعیین‌کننده، محرک، انگیزاننده، بسیج‌کننده و دارای نفوذ بر پیروان برای انجام وظایف برای دستیابی به اهداف مشخص سازمانی تعریف کرده‌اند (Elbaz & Haddoud, 2017: 68). برخی با بررسی ادبیات مربوط به رهبری نشان دادند که مفهوم و دیدگاه‌های رهبری پویا است و دائماً شکل دیگری در طول زمان به خود می‌گیرد و برای رویارویی با این مفهوم، محققان به ارائه واژه‌های بی‌شماری همچون نظریه صفات، نظریه رفتار رهبری، نظریه احتمال، نظریه موقعیتی و نظریه تعالی و امثال آنها پرداخته‌اند (Elbaz & Haddoud, 2017: 69; Bass & Steidlmeier, 1991: 186).

صاحب‌نظران تعاریف مختلف و متعددی نیز از اخلاق ارائه کرده‌اند. از دیدگاه بعضی از صاحب‌نظران، اخلاق مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصولی است که راهنمای تشخیص رفتار درست یا نادرست است (Menzel, 2007). در دایره‌المعارف تشیع، اخلاق در دو معنای عام یعنی حکمت عملی که علم تهذیب اخلاق، تدبیر و سیاست را در بر می‌گیرد و معنای خاص آن

یعنی علم تهذیب اخلاق است و در آن از بد و نیک (چه بایدکردها) سخن به میان می‌آید، به کار می‌رود (Siadat, 2000: 41). از نظر لیمپ (Lampe, 2010: 49) نیز اخلاق مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول است که راهنمای تشخیص رفتار درست یا نادرستو در واقع هدایت کننده رفتار افراد می‌باشد (Bass & Steidlmeier, 1991: 187).

اخلاق در مفاهیم حوزه رهبری، مربوط به یک دیدگاه فلسفی است که به شیوه‌های رفتاری رهبران می‌پردازد (Brown et al., 2005: 120). از یک منظر، رهبر، مشکلات، بحران‌ها و عواقب یک عمل را پیش‌بینی می‌کند که در آن، تعریف اخلاقی عمل را نیز بیان می‌کند (Sinnott et al., 2003). یعنی پیش‌بینی بحران، مشکلات و تلاش برای مقابله با آن به‌عنوان یک رفتار اخلاقی از رهبر بیان گردید. در همین راستا، در سازمان صنایع دفاع، رهبران با پیش‌کنش‌گری و تحلیل‌گرایی، عواقب یک عمل را پیش‌بینی کرده و قبل از وقوع مشکل یا بحران، با اقداماتی سازمان‌را برای مواجهه با آن آماده می‌کنند.

مفهوم رهبری اخلاقی، اخیراً در سازمان‌ها به مسئله‌ای مهم تبدیل شده است. شکوفایی تئوری رهبری از اوایل دهه ۱۹۸۰ آغاز شد، به‌طوری‌که در دوران کنونی، این تئوری در بین دیگر تئوری‌های رهبری از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است (Brown & Mitchell, 2010: 586). به لحاظ مفهومی، رهبری اخلاقی شامل الگوهایی از رفتار مطابق اخلاق است که توسط رهبران نشان داده می‌شود (Brown & Mitchell, 2010: 586). بنابراین رهبری اخلاقی به عنوان الگوی نقش اخلاقی، منجر به ایجاد رفتارهای اخلاقی، تصمیم‌گیری اخلاقی و رفتارهایی با نفع اجتماعی در زیرمجموعه‌ها می‌شود (Den Hartog & Belschak, 2012: 38). رهبری اخلاقی، از طریق نمایش رفتار اخلاقی و به تبع آن رشد رفتار اخلاق-مدار منجر به ایجاد تعهد در پیروان می‌شود (Caldwell, 2017: 311). رهبری اخلاقی، توسط براون، تروینو و هریسون (Brown, et al., 2005: 122) به این صورت مفهوم‌سازی شد: نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اقدامات شخصی و روابط بین فردی، و ارتقای چنین رفتاری برای پیروان از طریق تقویت، تصمیم‌گیری، و ارتباط دو طرفه. تعریف رهبری اخلاقی ارائه شده توسط براون، تروینو و هریسون (Brow et al., 2005) به عنوان تعریف معیار پذیرفته شده و در نتیجه توسط محققان بعدی مورد استفاده قرار گرفت (Brown & Stouten et al., 2012; Piccolo et al., 2010; Neubert et al., 2009; Treviño, 2014).

این تعریف توسط براون و همکاران یک دیدگاه توصیفی از رهبری اخلاقی که شامل نگرش‌های فردی و ویژگی‌های رفتاری مختلف است را بیان می‌کند. رهبران اخلاقی افرادی پایبند به اصول، جامعه پذیر و درستکار شناخته می‌شوند که تصمیم‌های متعادل و خوب می‌گیرند، غالباً پیرامون اصول اخلاقی با پیروانشان ارتباط برقرار می‌کنند، معیارهای اخلاقی شفاف را تنظیم می‌کنند و پاداش‌ها و تنبیه‌ها را به کار می‌برند تا محیطی سالم و با بهره‌وری بالا در سازمان ایجاد کنند (Brown & Treviño, 2006: 610). رهبری اخلاقی مبتنی بر اصول اخلاقی-قانونی است که به عنوان یک رویکرد مهم و اخلاقی تعریف شده است (Ciulla & Forsyth, 2001: 234). رهبر اخلاق‌مدار، مدل نقش اخلاقی است که اعمال اخلاقی، تصمیم‌گیری اخلاقی و رفتارهای دارای منفعت اجتماعی را در زیردستانش ایجاد می‌کند (Den Hartog & Belschak, 2012:39; Brown & Treviño, 2014: 590). به‌عنوان مثال الهام‌بخش بودن و شخصیت کاریزماتیک رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع، منجر به الگوپذیری افراد از رهبر و بهبود روابط بین مدیران و کارکنان گردیده که نتایج آن موجب افزایش بهره‌وری سازمان، کاهش نارضایتی کارکنان و افزایش اعمال اخلاقی شده است.

هر کدام از پژوهشگران با توجه به تحقیقی که در زمینه جامعه مورد مطالعه انجام داده بودند، مؤلفه‌هایی را مطرح کردند. به عنوان مثال کالشوون و همکاران (۲۰۱۱) ابعاد انصاف، صداقت، راهنمایی اخلاقی، مردم‌داری، تسهیم قدرت، شفاف‌سازی نقش، نگرانی برای ثبات را برای رهبری اخلاقی مطرح کردند. براون و تروینو (۲۰۰۶) معتقدند که مقبولیت، وظیفه-شناسی، استدلال اخلاقی و ... از مؤلفه‌های رهبری اخلاقی می‌باشند. دهوق و دن‌هارتگ (۲۰۰۸) انصاف، تسهیم و شفاف‌سازی را از مؤلفه‌های این مفهوم می‌دانند. اگرچه مؤلفه‌های مطرح شده را می‌توان جزء مؤلفه‌های رهبری اخلاقی دانست، اما همان‌گونه که بیان شد، از آنجا که رهبری اخلاقی در هر فرهنگ و محیطی سبک خاصی خواهد داشت، در این تحقیق نیز با توجه به زمینه خاص سازمان، مؤلفه‌های احصاء شده از رهبری اخلاقی، در ارتباط با سازمان صنایع دفاع خواهد بود. در عین حال با توجه به مشکلات و موضوعات مشترکی که اکثر سازمان‌ها با آن مواجه هستند، ممکن است برخی از آنها در سازمان مؤسسات دیگر نیز، صادق باشد.

روش‌شناسی تحقیق

فلسفه این تحقیق، تفسیری، رویکرد آن کیفی، راهبرد داده بنیاد با رویکرد ظهور یابنده و روش تحلیل آن بر اساس رویکرد کدگذاری گلیزری و جامعه مورد مطالعه این پژوهش، سازمان صنایع دفاع جمهوری اسلامی ایران بوده است. در حقیقت جامعه مورد مطالعه این پژوهش، کارکنان و نخبگان سازمان صنایع دفاع جمهوری اسلامی ایران بوده اند که آگاهی تئوری و عملی در زمینه موضوع مورد مطالعه داشته و احاطه و تسلط کافی نسبت به پدیده مورد بررسی داشته‌اند و رهبری اخلاقی را تجربه کرده‌اند. نمونه مورد مطالعه نیز ۲۲ نفر از افرادی بودند که دارای حداقل ۱۵ سال سابقه کار و آگاهی کامل از مفهوم رهبری اخلاقی داشتند. معیار این آگاهی این بود که آن‌ها یا خودشان به عنوان یک رهبر اخلاقی شهرت داشته و یا ارتباط مستقیمی با یک یا چند رهبر اخلاقی در دوره‌های مختلفی در سازمان داشته‌اند و این ارتباط باعث شده تا آنها از ویژگی‌های یک رهبر اخلاقی آگاهی کافی داشته و ویژگی‌های آنها را درک کرده باشند. داده‌ها نیز از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته جمع آوری شدند. شیوه‌ی نمونه‌گیری نیز در این پژوهش، به صورت نمونه‌گیری گلوله برفی است. از آنجایی که اشیاع داده‌ها، تعیین‌کننده حجم نمونه در بخش کیفی است، تا زمانی که داده‌ها به حد کفایت نرسید با نمونه‌های بیشتری مصاحبه گردید و نهایتاً با تعداد ۲۲ نفر مصاحبه انجام پذیرفت. داده‌ها نیز از طریق نرم‌افزار MAXQDA مورد تحلیل کیفی قرار گرفتند. قابلیت اعتماد یافته‌های این پژوهش (روایی و پایایی) نیز از طریق چهار معیار گوبا و لینکلن که شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان، تاییدپذیری است، انجام شد.

یافته‌های تحقیق

در رویکرد گلیزری، داده‌ها در سه گام کدگذاری و تحلیل می‌شوند. تا الگویی از آنچه در واقعیت وجود دارد، ایجاد شود. این مراحل شامل کدگذاری باز، انتخابی و نظری است. در کدگذاری باز، هدف تحلیل‌گران، خلق مجموعه‌ای نوظهور از کدها، مفهومی‌ها و مقوله‌هاست (Saghrvani et al., 2014: 14). گلیزر معتقد است که از ابتدای اقدام محقق برای کدگذاری باز، وی باید به صورت آگاهانه، به جستجوی متغیر محوری بپردازد. متغیر محوری در این پژوهش رهبری اخلاقی است (Glaser, 1978). مولفه‌ها و مقوله‌های این متغیر که نتیجه کدگذاری حقیقی است، در جدول ۱ نشان داده شد.

جدول شماره ۱: نتایج کدگذاری حقیقی، مولفه‌ها و مقوله‌های رهبری اخلاقی

مقوله	مولفه	
پرهیزکاری، اخلاص، تقوای الهی داشتن، آخرت اندیشی، ایمان عملی	دین‌مداری	۱
وقت‌شناسی، همدلی، مثبت‌اندیشی، فروتنی، شفاف‌محوری، خیرخواهی، جوانمردی، امانت‌داری، الهام‌بخشی، از خودگذشتگی، یکپارچگی روانشناختی، قابلیت اعتماد، عمل‌گرایی، شجاعت، خودشناسی، خودکنترلی، روحیه حمایت‌گر، تعالی‌گرا، توجه به بهبود مستمر، بلوغ معرفتی، واقع‌گرا، تأثیرگذاری بر دیگران، اثربخشی، جستجوگر دانش	شخصیت اخلاقی	۲
توجه به ارزش‌های انقلاب، اطاعت‌پذیری از رهبر، توجه به اخلاق انقلابی	انقلابی بودن	۳
هادی بودن، نرمش قهرمانانه، محوریت تصمیمات، بینش محور، چندجانبه نگری، کاردانی، یکپارچه سازی، کنش‌گری مناسب، پیش‌کنش‌گری، تحلیل‌گرا	بینش تحلیلی	۴

کدگذاری محوری

این مرحله از کدگذاری، به تلفیق مفاهیم، توسط یک الگوی ارتباطی اشاره دارد. گلنیز برای تلفیق کدهای حقیقی (باز و انتخابی)، ابتدا ۱۸ خانواده کدگذاری را معرفی کرد (Glaser, 1978) و سپس ۹ و ۲۳ خانواده کدگذاری را به خانواده قبلی اضافه نمود (Glaser, 1978؛ Glaser & Hon, 2005). خانواده‌های کدها برای توسعه و تفسیر نتایج، و کمک به روند نوشتن است (Glaser, 1978). با بررسی‌های بعمل آمده توسط محققان این تحقیق، در خصوص ارتباط مفاهیم با یکدیگر، به نظر می‌رسد که در این پژوهش، خانواده «ابعاد» در رویکرد ظاهرشونده، به بهترین شکل ممکن امکان ترکیب مفاهیم و مقولات را به عمل می‌آورد. مدل این پژوهش در «خانواده کدگذاری ابعاد» جای داده می‌شود. همانگونه که عنوان شد، مولفه‌های رهبری اخلاقی شامل ۴ مولفه، ۴۳ مقوله و ۶۹۸ کد یا مفهوم است. هر یک از این مولفه‌ها، شامل مقولاتی است که در جدول ۱ ارائه شده است. توضیحات تکمیلی در ادامه مطرح شد. به دلیل حجم زیاد مقوله‌ها، سعی شد برخی از مقولات مهم، به صورت مختصر تشریح گردد.

دین‌مداری

یکی از مولفه‌های رهبری اخلاقی، دین‌مداری است. این مولفه، از ویژگی‌های رهبر اخلاقی است که معمولاً مرتبط با دین است. توجه به اصول دینی و کارهای شایسته‌ای که

¹ Dimensions, Elements

رهبران سازمان صنایع دفاع، بر اساس اعتقادات و ادیان توحیدی انجام می‌دهند، مرتبط با مولفه دین‌مداری است. به عبارتی رهبران اخلاقی در سازمان صنایع دفاع که دینی هستند، خصوصیتی را دارا هستند که رهبران فاقد دین در سایر سازمان‌های ملی یا جهانی، معمولاً از آن بی‌بهره هستند. این خصوصیت است که بین رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع و رهبری اخلاقی در سایر سازمان‌ها، تمایز ایجاد می‌کند. به عبارتی، رهبرانی که فاقد اعتقاد و التزام به مبانی دین می‌باشند، معمولاً این ویژگی‌ها را ندارند. رهبران اخلاقی در سازمان صنایع دفاع، افرادی هستند که پرهیزکاری دارند و سعی می‌کنند بسیاری از رفتارهای ناپسندی را که دیگران انجام می‌دهند، انجام ندهند. این موضوع در دوران جنگ و پس از آن همچنان جزئی از ویژگی‌های رهبران اخلاقی سازمان صنایع دفاع بوده که نمود آن پرهیز آنها از کارهای ناشایست و دنیا طلبی می‌باشد. یکی از مدیران سازمان در ارتباط با مقوله پرهیزکاری این‌گونه بیان داشت: "یک رهبر اخلاقی از نظر من در این سازمان کسی است که ... خودش را بزرگ نمی‌شمارد و از غرور دوری می‌کند و گمان ندارد که از ویژگی‌های ممتاز و برجسته و اعمال مهمی برخوردار است. یعنی در واقع رهبر اخلاقی عملش در نظرش کوچک شمرده می‌شود و از بزرگ‌نمایی و غرور پرهیز می‌کند". مقوله اخلاص نیز، مطابق مصاحبه‌های انجام شده، خالص کردن عمل است بطوریکه کارها فقط برای رضای خدا باشد، چراکه وقتی کار برای رضای خدا باشد، نیت‌ها خالص خواهد بود و انجام درست کارها، نیازی به آشکار کردن آن ندارند. یکی از خبرگان بیان داشت که: "او اعمالش را برای خدای خود خالص می‌کند... و آن کار را به عنوان یک راز میان خود و خدای خود پنهان نگه می‌دارد".

در ارتباط با مقوله تقوای الهی، رهبر اخلاقی در سازمان صنایع دفاع میل به هوای نفسانی خود کمتر دارد و درستی کارها را از طریق تقوای الهی، کتاب آسمانی و سیره پیغمبر و اهل‌بیت تشخیص می‌دهد. یکی از مدیران این چنین گفت: "رهبر اخلاقی پیرو خواهش‌های نفسانی نیست. این که او بگوید دلم خواست این کار را کردم... در او نیست، بلکه او به جای اینکه بگوید من چه چیزی را درست و غلط می‌دانم، می‌گوید، خدای من چه چیزی را درست و غلط می‌داند و باید آنرا انجام دهم نه با تشخیص خودم". رهبر اخلاقی در سازمان صنایع دفاع، پیرو دین اسلام است و به تمام پیامبران و شریعت‌های

دینی اعتقاد دارد و در برابر پروردگار خود تسلیم است. آخرت اندیشی رهبران نیز در این زمینه مهم است.

شخصیت اخلاقی

یکی دیگر از مولفه‌های رهبری اخلاقی، شخصیت اخلاقی است. شخصیت اخلاقی به رهبران برای رفتار اخلاقی کمک می‌کند. این مولفه، در حقیقت بروز رفتارهای اخلاقی با توجه به جنبه‌های شخصیتی رهبر است. لزوم داشتن این مولفه، دین‌داری نیست بلکه شخصیت اخلاقی همان بروز رفتار اخلاقی است. خبرگان سازمان معتقدند رهبران اخلاقی می‌توانند با دیگران همدل و حامی ضعیفان باشند، آنها معمولاً با دیگران همدردی می‌کنند و نوع دوست و مهربان هستند. همدلی، توانایی درک احساسات و دیدگاه‌های دیگران و استفاده از این دانسته‌ها برای مدیریت رفتار است. در ارتباط با این مقوله یکی از خبرگان گفت: "رهبر اخلاقی گوش شنوا دارد یعنی حرف‌های دیگران را می‌شنود و خودش را جای آنها می‌گذارد و با دیگران همدل می‌شود و دردهای آنها را می‌فهمد...". این رهبران، جوانمرد و اهل مشورت هستند و در مشکلات، کنار کارکنان و سازمان هستند. به‌عنوان مثال در یکی از دوره‌های مدیریتی سازمان که مجموعه با مشکلات بودجه‌ای و اعتبارات روبرو شد، خصوصیات اخلاقی رهبر همچون آرامش درونی و الهام‌بخشی، در افراد ایجاد انگیزه می‌کرد.

رهبران اخلاقی عمل‌گرا هستند و اگر در مورد انجام کاری، صحبت کنند، تمام تلاش خود را برای به پایان رساندن آن انجام می‌دهند و از این طریق اعتماد دیگران را به خود حفظ می‌کنند. آنها وظایفشان را برعهده می‌گیرند و برای انجام آن تلاش می‌کنند. در ارتباط با مقوله عمل‌گرایی مصاحبه‌شونده‌ای گفت: "رهبر اخلاقی باید به آن چیزی که می‌گوید، عمل کند و وقتی می‌گوید رعایت کنید، پرچم دار اون کار خودش باشد؛ او آن حرفی را می‌زند که به آن اعتقاد داشته باشه و عمل کند". رهبران سازمان، طی سال‌های مختلف، دستیابی به تکنولوژی‌های نوین و فناوری‌های کاربردی و برآورده نمودن نیازهای به‌روز مشتریان سازمان را با عمل‌گرایی خود، محقق نمودند. این رهبران، خودشناسی بالایی دارند و نسبت به نقاط قوت و ضعف خود، آگاهی‌های لازم را دارند. در ارتباط با خودشناسی یکی از خبرگان بیان کرد: "رهبر اخلاقی از استعدادهای و توانایی‌های خود آگاهی دارد و در راستای

همین شناخت در تلاش برای یافتن بهترین راه زیستن و مسیر زندگی است". خودشناسی میزان شناسایی فرد از احساسات، علایق و باورها همچون میزان اعتماد به نفس، توانایی‌ها و ضعف‌های خویش است. رهبران اخلاقی نسبت به اخلاق، روحیات و ویژگی‌های شخصیتی خود شناخت دارند و به همین سبب از خطاهای شناختی و افکار غیرمنطقی خود آگاهی دارند و سعی می‌کنند که آن را تصحیح نمایند. این خصوصیات باعث می‌شود تا رهبران اخلاقی سازمان صنایع دفاع، دارای خودکنترلی بالایی نیز باشند. این رهبران تعالی‌گرا هستند و به دنبال بهبود مستمر قابلیت‌های خود، دارای روحیه تصحیح اشتباهات و به دنبال تقویت نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعف هستند.

انقلابی بودن

یک رهبر اخلاقی در سازمان صنایع دفاع، شخصیتی انقلابی نیز دارد. این مولفه از زیربنایی‌ترین مولفه‌هایی جامعه مورد مطالعه این تحقیق است و ممکن است جزئی از ویژگی‌های رهبری اخلاقی در بیشتر سازمان‌ها نباشد. از طرفی این ویژگی، مختص رهبران اخلاقی در ایران است چرا که ارزش‌های انقلاب اسلامی ایران، متفاوت از ارزش‌های سایر انقلاب‌ها در جوامع بشری است. با این حال یک رهبر اخلاقی در سازمان صنایع دفاع، دارای ویژگی‌های انقلابی از جمله مطیع و الگوپذیر از یک رهبر بالاتر و متوجه به ارزش‌های انقلاب است. یک رهبر اخلاقی در این سازمان، حضرت امام خمینی(ره)، شهدا و راه آنها را سرمشق قرار می‌دهد. در ارتباط با مقوله توجه به ارزش‌های انقلاب یکی از خبرگان بیان کرد: "یک رهبر اخلاقی در سازمان ما به اصول اساسی انقلاب که برگرفته از اصول اساسی اسلام است اعتقاد دارد و عمل می‌کند. او به دنبال تحقق آرمان‌های انقلاب با تمام وجود است".

رهبر اخلاقی علاوه بر داشتن اشراف سیاسی بر جامعه، از سیاست بازی و ورود به مسائل جناحی و سیاسی پرهیز می‌نماید. این رهبران، مطیع ولایت مطلقه فقیه هستند و در خصوص نظر ولی فقیه و رهبر معظم انقلاب کاملاً مطیع و فرمانبردار می‌باشند. از طرفی علاوه بر مطیع بودن در ارتباط با مدیران بالادستی، از سلسله مراتب، الگوپذیری و فرمانبری دارد یعنی در زمان‌هایی که نظرش، مخالف با آنچه است که مدیر یا رهبر بالادستی می‌گوید، ضمن ارائه نظر و استدلال خود، نهایتاً نظر سلسله مراتب را تا جایی که نظرات آنها

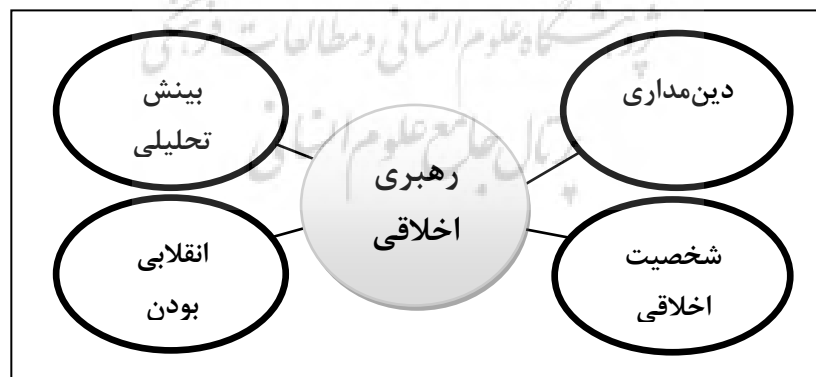
همسو با چارچوب اسلام، انقلاب و قانون باشد، پذیرا است. در مجموع، این موضوعات به انقلابی بودن رهبر ارتباط دارد چراکه وقتی یک رهبر اخلاقی، انقلابی نباشد، بیشتر به مفاهیم عام اخلاق توجه می‌کند؛ اما یک رهبر انقلابی-اخلاقی، علاوه بر مفاهیم اخلاق، به مفاهیم انقلاب نیز پایبندی ذهنی و عملی دارد.

بینش تحلیلی

از دیگر ویژگی‌های یک رهبر اخلاقی در جامعه مورد مطالعه، بینش تحلیلی است. بینش تحلیلی، دیدگاهی را مطرح می‌کند که در آن رهبران اخلاقی، دیدی همه جانبه به مسائل و مشکلات پیش رو به همراه تحلیل منطقی در ارتباط با آنها دارند. این رهبران، بهترین مسیر را برای رسیدن به اهداف ترسیم می‌نمایند. شناسایی راه درست نیاز به بینش تحلیلی دارد چراکه مسیرهای رسیدن به هدف، متنوع می‌باشند. رهبران اخلاقی، به دلیل اخلاقی بودن در کارهای محوله به زیردستان، در چارچوب قوانین، دارای انعطاف کاری نیز می‌باشند. آنها با بینش و بصیرت خود، اهل مدارا با پیروان و دوستان بوده و در مواجهه با دشمنان، در عین احتیاط، صلابت و اقتدار خود و نظام را به نمایش می‌گذارند. یکی از مقولات در این زمینه، نرمش قهرمانانه است. در این زمینه یکی از خبرگان گفت: "رهبران اخلاقی انعطاف پذیر هستند و در برخورد با دشمن احتیاط می‌کنند. آنها گفتار نرمی با دیگران دارند و اهل مدارا کردن نیز هستند... البته آنها در مذاکرات خود ساده لوحانه عمل نمی‌کنند و در مقابل خواهش‌ها و منافع سازمان و کشورشان، کوتاه نمی‌آیند". رهبر اخلاقی در جهان کنونی، در برخورد با دشمن هوشمندانه و زیرکانه عمل می‌کند. او نه خصمانه و نه ساده لوحانه، بلکه، با درک ماهیت طرف مقابل و فهم صحیح هدف گذاری دشمن، به فعالیت خود ادامه می‌دهد.

رهبران اخلاقی می‌توانند کارکنان را در هنگام مشکلات، در جهت تحقق اهداف راهبردی متقاعد کنند. آنها با بصیرت خود، چارچوب برخورد با دشمنان را طراحی می‌کنند و سیاست‌های راهبردی نظام را اجرا می‌کنند. چراکه اجرای سیاست راهبردی، نیاز به بینش وسیعی از محیط سازمانی و پیرامونی دارد. از آنجایی که تصمیمات سازمان صنایع دفاع، در سطح راهبردی و تأثیرپذیر از سیاست‌های کلی نظام می‌باشد و از طرفی موثر بر موازنه قدرت در نظام بین الملل می‌باشد، داشتن بینش و بصیرت برای چنین رهبرانی ضروری

است. مقوله دیگری که مورد بحث است، مقوله بینش‌محوری است. یکی از خبرگان گفت: "یک رهبر اخلاقی بر اساس بینشی که به موضوعات دارد، تصمیم می‌گیرد و بر پایه آن عمل می‌کند". رهبران اخلاقی با داشتن بینش منسجم و مثبت، می‌توانند در شرایط بحرانی، مشکلات پیچیده را ساده‌تر حل نمایند. همچنین آنها با ایجاد دیدگاه محکم نسبت به آینده، این تفکر را در افراد بوجود می‌آورند که هر موفقیتی حاصل بینش و دیدگاه مطلوب است و در نتیجه با حمایت از آن، سازمانی بینش‌مند تشکیل خواهد شد. یکی از خبرگان در رابطه با چندجانبه‌نگری گفت: "رهبران اخلاقی همه جانبه‌نگر هستند و در هنگام گرفتن تصمیم به همه ابعاد و عناصر آن توجه دارند". رهبران اخلاقی، دارای دید وسیعی هستند، بطوری که در برخورد با موضوعات مختلف با نگاهی همه‌جانبه و عمیق موضوعات را بررسی می‌کنند. آنها دارای تفکر سیستمی هستند و ساختارها، الگوها و وقایع را در پیوند با یکدیگر مورد بررسی قرار می‌دهند. رهبران اخلاقی دارای توانایی به فعل رساندن استعدادها بالقوه کارکنان و سازمان، مدیریت تفاوت‌ها، متحد کردن افراد، کل‌نگری و به دنبال بسترسازی برای پیاده سازی اخلاق هستند. این رهبران در چالش‌های پیش روی سازمان می‌توانند با استفاده از ویژگی‌هایی که در زمینه کنش‌گری مناسب دارند در مقابل انواع مشکلات درون و برون‌سازمانی، از سازمان به بهترین نحو محافظت کنند. بطور کلی نتایج حاصل از کدگذاری نظری و مولفه‌های رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع، در شکل ۱ ارائه گردید. این نتایج از طریق خانواده ابعاد گلیرر ظهور یافت.



شکل شماره ۱: نتایج کدگذاری نظری: مولفه‌های رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع جمهوری اسلامی ایران

نتیجه‌گیری

رهبری اخلاقی به طور کلی از مولفه‌هایی تشکیل شده است که تلاش‌هایی برای دستیابی به آن صورت می‌گیرد. این مولفه‌ها در قالب ویژگی‌هایی است که رهبران اخلاقی دارای آن هستند. البته این مولفه‌ها در همه رهبران اخلاقی وجود ندارد، بلکه یک رهبر اخلاقی اگر بصورت لازم و کافی بخواهد از این ویژگی‌ها برخوردار باشد، باید همه این ویژگی‌ها را داشته باشد، در غیر اینصورت شاید بصورت کامل نتواند رهبری اخلاقی را پیاده سازی کند.

برخی از ویژگی‌ها، به خودی خود باعث می‌شود تا یک فرد بتواند به یک رهبر اخلاقی تبدیل شود. به عنوان مثال، ویژگی دین‌مداری می‌تواند باعث بهبود سایر ویژگی‌ها شود. یعنی اگر یک رهبر، دین خود را بشناسد و به آن عمل کند، طبیعتاً می‌تواند دارای ویژگی‌های دیگر نیز باشد. البته بسیاری از افراد هستند که به دین عمل می‌کنند اما فاقد توان رهبری هستند. لذا هرچند دین‌مداری نمی‌تواند به تنهایی رهبر اخلاقی را شکل دهد، اما می‌تواند باعث ایجاد سایر ویژگی‌ها شود. رهبران از طریق دین‌مداری، خود را از امور زشت و ناپسند دور می‌دارند. دوری از کارهای ناپسند به رهبر کمک می‌کند که اخلاقی رفتار کند. چراکه یکی از پیش‌زمینه‌های رفتار اخلاقی این است که رهبر، کارهای غیراخلاقی را انجام ندهد. لذا رهبر با پرهیزکاری، زمینه کارهای غیراخلاقی را کم می‌کند و سپس در جستجوی رفتارهای اخلاقی خواهد بود. یک رهبر اخلاقی با معنویتی که دارد، به مقصود خود می‌نگرد و با استمداد از خالق هستی، کارهای اخلاقی را انجام می‌دهد. از طرفی وقتی رهبران در کارهای خود، آخرت‌اندیشی داشته باشند، اعمالی را انجام می‌دهند که اخلاقی باشد و این آخرت‌اندیشی به همراه تقوای الهی، ایمان و خلوص، سازمان را به اهداف خود رهنمون می‌نماید. از دیگر مولفه‌های رهبری اخلاقی، شخصیت اخلاقی است. همراستا با نتایج این تحقیق، یکی از نویسندگان ابعاد رهبری اخلاقی را صداقت، دلسوزی و انصاف دانست (*Karami et al., 2016: 27*). همچنین کالشوون و همکاران (۲۰۱۱) نیز برخی از ابعاد رهبری اخلاقی را انصاف، صداقت، راهنمایی اخلاقی، مردم‌داری و تسهیم قدرت دانستند. این رهبران علاوه بر انصاف، قناعت دارند و ساده زیست هستند. در واقع، ساده‌زیستی، پاسخ رهبران اخلاقی به زندگی ناپایدار دنیاست که در پرتو آن، آرامش درون و

برون را برای آنها حاصل می‌کند. آنها از نظر اخلاقی دارای ویژگی‌هایی هستند که در قسمت یافته‌ها به آن اشاره شد. آنها هم‌دل با دیگران هستند. وقتی رهبر با کارکنان هم‌دل باشد سعی می‌کند تا در مشکلات آنها را درک نماید و این درک کردن دیگران، به خودی خود یک رفتار اخلاقی است که از یک فرد اخلاقی مورد انتظار است. این رهبران نسبت به پیروان، نگاهی مثبت داشته اما نسبت به دشمنان، سوءظن دارند و با احتیاط با آنها رفتار می‌کنند. خیرخواهی نیز از مهم‌ترین مقوله‌های شخصیت اخلاقی است. خیرخواهی آنها، در خدمت به پیروان، سازمان و جامعه نمود پیدا می‌نماید. همراستا با نتایج این تحقیق، محققان معتقدند رهبران اخلاقی بر خدمت بیشتر و بهتر تمرکز می‌کنند که در نتیجه، باعث می‌شود آنها به چگونگی تأثیر اقداماتشان بر دیگران توجه کنند و از قدرت اجتماعی خود برای خدمت به دیگران استفاده نمایند. بر اساس این بعد، رهبران اخلاقی منافع جمعی را بر منافع فردی ترجیح می‌دهند (Resick et al., 2006: 356). آنها دارای قدرت بخشش، توجه به پیروان و از خودگذشتگی می‌باشند. همراستا با نتایج این تحقیق برخی معتقدند یکی از ابعاد مهم رهبری اخلاقی توجه به مردم یا داشتن نگرانی راستین نسبت به افراد می‌باشد (Resick et al., 2006: 356). رفیعی و همکاران (۲۰۱۳) نیز نگاهی خیراندیشانه را از مولفه‌های رهبری اخلاقی دانستند که همراستا با نتایج پژوهش حاضر است.

برخی دیگر نیز رهبری اخلاقی را در توجه به دیگران توصیف می‌کنند. این بعد در رهبری اخلاقی منعکس‌کننده این است که رهبران اخلاقی به طور صادقانه نسبت به زیردستان خود دلسوز هستند، به آنها احترام می‌گذارند، از آنها حمایت می‌کنند و به زیردستان خود اطمینان می‌دهند که تا حد امکان نیازهای آنها را برطرف خواهند کرد (Kalshoven et al., 2011: 64). جوانمردی، مرتبط با امانت‌داری است. منظور از امانتی که به عهده رهبر است، همان وظیفه‌ی رهبری است که بر عهده او گذاشته شده است. این امانت‌داری باعث می‌شود تا رهبر به تمام وظایف رهبری خود رسیدگی کند. رهبری که امانت‌دار باشد، عمل به وعده‌هایش می‌نماید و در حفظ اسرار سازمان نیز کوشا می‌باشد. رهبر اخلاقی شفافیت خود را در کارها حفظ می‌کند و وظایف سازمانی و انقلابی را به خوبی انجام می‌دهد. همانگونه که همراستا با نتایج پژوهش حاضر، برخی محققان معتقدند،

رهبران اخلاقی به گونه ای شفاف عمل می‌کنند و با ترفیع، تشویق و دادن پاداش، رفتار اخلاقی را در میان پیروان رواج می‌دهند و ارتباطات مستقیم با آنها برقرار می‌نمایند. رهبران اخلاقی، مسئولیت‌ها، انتظارات و اهداف عملکردی را روشن می‌سازند، به گونه‌ای که زیردستان می‌دانند از آنها چه انتظاری می‌رود و در چه زمانی عملکردشان به حد انتظار می‌رسد (Kalshoven et al., 2011: 64). از مفاهیم دیگری که یک رهبران اخلاقی دارد انصاف است. در همین راستا برخی معتقدند داشتن انصاف از ویژگی‌های رهبر اخلاقی است و می‌تواند رابطه وابستگی بین رهبر و پیرو ایجاد کند که انگیزه کارکنان را برای اعتماد به رهبر افزایش می‌دهد. کیفیت بالای رابطه رهبر و پیرو، باعث تشویق و تقویت رفتار اخلاقی کارکنان می‌گردد (Piccolo et al., 2010: 262; Nagel, 2016).

از ویژگی‌های دیگر رهبران اخلاقی، انقلابی بودن و بینش و تحلیلی است. یک رهبر انقلابی، ارزش‌های انقلاب را سرلوحه کار قرار می‌دهد. این رهبر با بینش و بصیرتی که از طریق شایستگی‌هایش کسب می‌نماید، می‌تواند بهترین تصمیمات را در زمان مناسب اتخاذ نماید و به عنوان یک فرد هدایت کننده، به درستی کارکنان و سازمان را هدایت نماید. همراستا با نتایج پژوهش حاضر، نتایج برخی تحقیقات نشان داد که رهبران اخلاقی، استانداردهای اخلاقی در مورد رفتارهای اخلاقی را به روشنی به زیردستان منتقل می‌کنند. آنها زیردستان را در تعیین اولویت‌ها و معضلات اخلاقی که ممکن است تجربه کنند، هدایت می‌نمایند (Karami et al., 2016: 30). اوی و همکاران (۲۰۱۲) نیز بیان کردند که رهبرانی که به عنوان الگوی نقش هستند و افراد از آنها اطلاعات پذیری دارند، این توانایی را دارند که بتوانند رفتار و ارزش‌های پیروان را تحت تأثیر قرار داده و تغییر دهند. یک رهبر انقلابی تلاش خود را برای شکل‌گیری سازمان بر اساس ارزش‌های انقلاب اسلامی متمرکز نموده و امیدوار است که بتواند افرادی انقلابی تربیت نماید. رهبر اخلاقی، چندجانبه نگر است و به زوایا و ابعاد مختلف یک پدیده یا تصمیم و برنامه توجه می‌کند. این رهبران، در تصمیمات خود از مدیریت مشارکتی استفاده می‌نمایند. برخی محققان، همراستا با نتایج این تحقیق معتقدند که رهبران اخلاقی به زیردستان خود در تصمیم‌گیری‌ها، حق اظهارنظر می‌دهند، به ایده‌ها و طرز تفکر آنها اهمیت می‌دهند (Karami et al., 2016: 29). وقتی مدیران برای راهبردها و روش‌های انجام آن، دارای تفاوت نظر هستند، رهبر اخلاقی می‌تواند این دیدگاه-

ها را تجمیع کند و دیدگاهی بهتر و هم افزا تر، همراه با تمکین مدیران ارائه نماید. برخی ارتباطات اخلاقی، عمل‌گرایی و الگو بودن را نیز به عنوان مشخصه دیگر رهبر اخلاقی دانستند (Saleh-nia, 2002: 6). این رهبران با واقع‌گرایی تخصصی و عمل‌گرایی که دارند، کارهای سازمان را الویت‌بندی نموده و بر اساس آن پیش می‌روند. لذا بین واقع‌گرایی تخصصی و تعالی‌گرایی شخصیتی خود، تعادل ایجاد نموده تا بر اساس اقتضاء به اهداف متفاوت سازمان دست یابند. همراستا با نتایج پژوهش حاضر، توانایی رهبر برای تطابق ارزش‌ها با اقدامات خود توسط کروزه و پوسنر (۲۰۰۲) به عنوان یک مولفه کلیدی برای رهبری موفق شناخته شد. این رهبران می‌توانند قبل از وقوع مشکلات سازمانی، با پیش‌کنش‌گری مناسب، از آن مطلع شوند و واکنش مناسب را پیش بینی نمایند.

نتایج تحقیق نشان داد که رهبران از نظر روانی یکپارچه هستند و می‌دانند که به دنبال چه هدفی هستند و این موضوع می‌تواند باعث افزایش اعتماد به رهبر شود. این نتیجه با نتایج تحقیقی که یکپارچگی رفتار رهبر را یکی از ویژگی‌های رهبر می‌داند، همخوانی دارد (Palanski, 2009: 410). آنها معتقدند یکپارچگی رفتار رهبر باعث ایجاد اعتماد به رهبر، اعتبار شخصیتی او و وفاداری کارکنان نسبت به رهبر می‌گردد که این بستر، لازمه استقرار هنجارهای سازمانی مناسب است (Poff & Caldwell, 2018: 62). در مجموع محققان از جمله آکر و همکاران (۲۰۰۹: ۱۰۲) معتقدند یک بخش مهمی از رهبری اخلاقی در قالب صفات و خصوصیات شخصی رهبر از قبیل صداقت، قابلیت اعتماد، درستکاری و معنویت است که باید به آن توجه شود.

در تحقیقات آینده پیشنهاد می‌گردد با توجه به اینکه برخی از مقوله‌های رهبری اخلاقی، مرتبط با سبک‌های ارتباطی است، تحقیقی در ارتباط با چگونگی تأثیر سبک‌های مختلف ارتباطی بر شکل‌گیری رهبری اخلاقی در این سازمان صورت گیرد. همچنین با توجه به اینکه مولفه‌های رهبری در ارتباط با زیردستان و همکاران نمود بیشتری دارد، نیاز به بررسی و کشف مولفه‌های کارکنان اخلاقی، کارکنان خدمتگزار و کارکنان الهام‌بخش، مورد نیاز بسیاری از سازمان‌ها است. کارکنانی که با رفتارهایشان به رهبران، جریان‌سازی نموده و به سایر کارکنان و رهبران، انرژی و امید می‌دهند. به نظر می‌رسد نظریه‌های کارکنان

اخلاقی و خدمتگزار در این ارتباط نیاز به مفهوم سازی و بررسی بیشتری دارد و تحقیقی در حیطه موضوعی کارکنان خدمتگزار و کارکنان اخلاقی انجام گیرد.

با توجه به این که یکی از مولفه‌های رهبری اخلاقی، انقلابی بودن است. در این راستا پیشنهاد می‌گردد مدیران منابع انسانی سازمان صنایع دفاع، از مفاهیم این مولفه، در گزینش افراد به منظور استخدام و ارتقا استفاده نمایند. این روش، کمک می‌کند تا از همان ابتدا افراد دارای ارزشهای انقلابی وارد سازمان شده و آمادگی لازم برای بروز این مولفه در افراد ایجاد گردد. از طرفی مولفه‌های انقلابی بودن باید با استفاده از کلیپ‌های تبلیغاتی درون سازمانی، نمادهای فرهنگی و سیاسی، دیدار نزدیک با افراد تاثیرگذار بر انقلاب و افراد انقلابی و ایجاد زمینه برای مصاحبت‌های افراد با مسئولان رده بالای سازمان می‌تواند به یادگیری مشاهده‌ای افراد موثر واقع شود. یکی دیگر از مولفه‌های رهبری اخلاقی، بینش تحلیلی است. در این راستا، پیشنهاد می‌گردد تا آموزش‌های مهارت‌های رهبری برای افراد مستعد رهبری انجام گیرد. آموزش مهارت‌ها و همچنین مهارت‌های تخصصی یک رهبر، به افزایش بینش و نفوذ رهبر کمک می‌کند. سازمان با برگزاری دوره‌های آموزش رهبری و بینش محوری، می‌تواند به بهبود این ویژگی کمک کند. یکی دیگر از مقوله‌های رهبری اخلاقی، یکپارچه‌سازی است. با توجه به اینکه سازمان صنایع دفاع از نظر فرهنگی، تحصیلی و سبک زندگی دارای افرادی با قومیت‌های مختلف ایران است و از این حیث دارای تنوع بسیاری است، نیاز به آشنایی کارکنان و مدیران با فرهنگ‌های سایر کارکنان و افزایش هوش فرهنگی وجود دارد. بدین سبب سازمان می‌تواند با ایجاد تعاملات هدفمند، کلاس‌های آموزش شناخت ارزش‌های فرهنگی قومیت‌های مختلف، رفتارهای مناسب در مواجهه با شرایط جدید فرهنگی و تعامل عملی با فرهنگ‌های دیگران، به این هدف دست یافت. از طرفی مدیران نیز باید تحت کلاس‌های جداگانه یا تعاملات مراوده‌ای، به تفاوت‌های نگرشی افراد آگاهی داشته باشند تا بهتر بتوانند تفاوت‌ها را مدیریت کنند.

منابع فارسی

آزاد، اسدالله. (۱۳۸۶). لزوم پایبندی به اصول اخلاقی در اطلاع رسانی، فصلنامه اطلاع‌رسانی، شماره ۱ و ۲، صص ۳۹-۲۹.

- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ آذر، عادل. (۱۳۹۲). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، نشر اشراقی، تهران.
- راهداری شمالی، الهه. (۱۳۹۰). رهبری اخلاقی در سازمان، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز.
- رفیعی، مجتبی؛ علی‌احمدی، علیرضا؛ موسوی، محمد؛ کرمانی، محمد. (۱۳۹۲). رهبری اخلاق مدار، ثمره پارادایم مدیریت اسلامی، فصلنامه پژوهش‌نامه اخلاق، ۶(۲۰)، ۴۹-۷۶.
- ساغروانی، سیما؛ مرتضوی، سعید؛ لگزیان، محمد؛ رحیم‌نیا، فریبرز. (۱۳۹۳). تحمیل نظریه به داده‌ها یا ظهور نظریه از داده‌ها: نظریه‌پردازی در علوم انسانی با روش شناسی نظریه داده بنیاد. پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت، ۱۵۱، ۱.
- سیادت، سیدعلی؛ نصر اصفهانی، علی؛ الهیاری، سمیه. (۱۳۸۹). رهبری اخلاقی در سازمان‌های آموزشی، ماهنامه مهندسی فرهنگی، ۵ (۴۵ و ۴۶)، ۳۸-۴۶.
- صالح‌نیا، منیره. (۱۳۹۱). اثر رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان‌ها، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۷(۲)، ۱۳-۱.
- کرمی، محمدرضا؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ پورکریمی، جواد. (۱۳۹۵). بررسی و تبیین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران)، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، ۷(۲۲)، ۱۷-۳۴.
- نصر اصفهانی، علی؛ غضنفری، احمد؛ عامری‌نسب، سیامک. (۱۳۹۲). رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۸(۱)، ۱۰۷-۱۲۸.

References

- Ahanchian M. R., Yazdani P., Sadeghian S. (2017). The Effect of Ethical Leadership on Satisfaction Life and Well-Being by Mediation of Satisfaction Job: The Case of Private Hospitals in Mashhad City, *Public Management Research*, 10 (38), 171-196. (In Persian)
- Anderson, C., Spataro, E., Flynn, F. (2008), 'Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence', *Journal of Applied Psychology* 93, p 702-710
- Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233-249.

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B., & Luthans, F. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. *Positive organizational scholarship*, 241-258.
- Avolio, B. J. & Luthans, F. (2006), *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bertrand, A. (2009). Virtue ethics in business and the capabilities approach. *Journal of Business Ethics*, 84, 25-32.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Role modeling and ethical leadership. In *Academy of Management Annual Meeting*. Atlanta, GA.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Caldwell, C., (2017). Lakota virtues and leadership principles: insights and applications for ethical leaders. *Journal of Management Development*, 36(3), pp.309-318.
- Caza, A., Barker, B. A., & Cameron, K. S. (2004). Ethics and ethos: The buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, 52(2), 169-178.
- Christopher, C. O., Ogunyomi, P. O., & Badejo, A. E. (2012). Promoting ethical human resource management practices in work organizations in Nigeria: Roles of HR professionals. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 116.
- Ciulla, J. B., & Forsyth, D. R. (2011). Leadership ethics. *The SAGE handbook of leadership*, 229-241.

- Danaei-Fard, H., Alvani, S. M., Azar, A. (2013). *Qualitative Research Methodology in Management: A Comprehensive Approach*, Eshraghi Publication, Tehran. (In Persian)
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
- Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behaviour: Exploring differences between family and non-family enterprises. *Journal of business ethics*, 97(3), 473-489.
- Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. *Tourism management*, 63, 66-76.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379
- Gino, F., L.L. Shu, and M.H. Bazerman, (2010) *Nameless+ harmless= blameless: When seemingly irrelevant factors influence judgment of (un) ethical behavior*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 93-101.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*: Sociology Pr.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Hon. (2005). Staying open: the use of theoretical codes in grounded theory *The Grounded Theory Review*, 5(1), 1-20. <http://groundedtheoryreview.com/2005/11/21/1487/>
- Graham, J. W. (1995). Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business ethics quarterly*, 43-54.
- Harsanyi, J. C. (1982). Rule utilitarianism, rights, obligations and the theory of rational behavior. In *Papers in Game Theory* (pp. 235-253). Springer, Dordrecht.
- Ho, N. T. T., Ross, H., & Coutts, J. (2016). The Influence of Leadership in Fisheries Co- Management: The Case of Tam Giang Lagoon, Vietnam. *Society and Natural Resources*, 29(12), 1405-1420.
- Hursthouse, R (2012), *Virtue Ethics*, Summer 2012, edn, <<http://plato.stanford.edu/archives/sum2012/entries/ethics-virtue/%3E>.
- Jory, S. R., Ngo, T. N., Wang, D., & Saha, A. (2015). The market response to corporate scandals involving CEOs. *Applied Economics*, 47(17), 1723-1738.

- Joseph, J., K. Berry, and Deshpande, S.P. (2009). *Impact of emotional intelligence and other factors on perception of ethical behavior of peers*. *Journal of Business Ethics*, **89**(4): p. 539-546.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, *22*(1), 51-69.
- Karami, M. R., Mirkamali, S. M., Pour Karimi, J. (2016). Investigating and Explaining Ethical Leadership and Its Dimensions (Case Study: University of Tehran Staff), *Quarterly Public Administration Mission*, *7* (22), 17-34. (In Persian)
- Laajalahti, A. (2018). Fostering Creative Interdisciplinarity: Building Bridges between Ethical Leadership and Leaders' Interpersonal Communication Competence. In *Public Relations and the Power of Creativity: Strategic Opportunities, Innovation and Critical Challenges* (pp. 23-55).
- Lampe, P. (2010). Ethical education. *Teaching and Learning*, *24*(2), pp. 48.
- Lampe, P. (2010). Ethical education. *Teaching and Learning*, *24*(2), pp. 48.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, *41*(6), 1677-1697.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publication, London, England.
- Maroto-Sánchez, A. (2012). Productivity in the services sector: conventional and current explanations. *The Service Industries Journal*, *32*(5), 719-746.
- McShane, L., & Cunningham, P. (2012). To thine own self be true? Employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. *Journal of business ethics*, *108*(1), 81-100.
- Menzel, D. C. (2007). *Ethics Management for Public Administrators: Building Organizations of Integrity*. Translated by: Ahmadi, A.A., Siahkalroudi, M. and Nikzad. A., Tehran: Mahkameh.
- Nagel, T. (2016). *The possibility of altruism*. Princeton University Press.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, *90*(2), 157-170.
- Neves, P., & Story, J. S. (2013). Ethical leadership and reputation: combined indirect effects on employee organizational deviance. In *Academy of Management Proceedings 2013*(1),158-78). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Okpozo, A. Z., Gong, T., Ennis, M. C., & Adenuga, B. (2017). Investigating the impact of ethical leadership on aspects of burnout. *Leadership & Organization Development Journal*, *38*(8), 1128-1143.

- Palanski, M.E. and F.J. Yammarino, (2009), Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 20 (3): 405-420.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Poff, D., & Caldwell, C. (2018). Ethical leadership and the role of scholars. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 59-62.
- Rafiei, M., Ahmadi, A., Mousavi, M., Kermani, M. (2013). Ethical Leadership, A Fruit of the Islamic Management Paradigm, *Quarterly Journal of Ethics*, 6 (20), 49-76. (In Persian)
- Ren & Chadee, (2017). In China: the moderating role of guanxi. *Personnel Review*, 46(2), pp. 371-388.
- Resick, C.J, Hanges, P.J, Dickson, M.W., Mitchelson, J.K., (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of business ethical* 63, 345-359
- Saghrvani, S., Mortazavi, S., Legzian, M., Rahimnia, F. (2014). Imposing Data Theory or The Emergence of Data Theory: Theoreticalization in the Humanities Using the Theory of Data Theory. *Research Principles of Education*, 151, 1. (In Persian)
- Saleh-nia, M. (2002). The Effect of Ethical Leadership on Organizational Ethics, *Journal of Ethics in Science and Technology*, 7 (2), 13-1. (In Persian)
- Siadat, S. A., Nasr Esfahani, A., Elihari, S. (2000). Ethical Leadership in Educational Organizations, *Journal of Cultural Engineering*, 5 (45 & 46), 46-38. (In Persian)
- Sinnott-Armstrong, W. (2003). Consequentialism, <https://stanford.library.sydney.edu.au/entries/consequentialism/>
- Stouten, J., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical leadership, *Journal of personel psychology*, 11(1), 1-6.
- Tkaczynski, A., & Arli, D., (2018). Religious tourism and spiritual leadership development: Christian leadership conferences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, pp. 75-84.
- Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of management perspectives*, 18(2), 69-81.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing business ethics: Straight talk about how to do it right*. John Wiley & Sons.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P., (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 56(1), pp. 5-37.

- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P., (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, 56(1), pp. 5-37.
- Yang, Q., & Wei, H. (2017). Ethical leadership and employee task performance: examining moderated mediation process. *Management Decision*, 55(7), 1506-1520.
- Yang, Q., & Wei, H. (2018). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior: The moderating role of workplace ostracism. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 100-113.
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48.

