

مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی مدیران در سازمان‌های بخش دولتی ایران^۱

ارشیا خدایی*، علی فرهی**، عباس بازرگان***

حبیب‌الله طاهرپور کلانتری****، محمد زاهدی*****

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۳/۰۲

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۰۷/۰۳

چکیده

در سال‌های اخیر یکی از چالش‌های مهم و قابل توجه در مدیریت دولتی، موضوع اخلاق بوده است. ایجاد و حفظ سطح بالایی از رفتار اخلاقی به منظور ارتقای اثربخشی کارکنان و تقویت هرچه بهتر روابط بین افراد، یکی از مسائل ضروری پیش روی سازمان‌هاست که نیاز به پرورش رهبران اخلاقی برای سازمان‌ها را امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر نموده است. مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی بر مبنای ادراک افراد از ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری اخلاقی است که متأثر از ویژگی‌ها و ارزش‌های فرهنگی جوامع مورد مطالعه است، لذا در این مقاله تلاش شده است به مفهوم‌سازی مجدد آن در کشور ایران که دارای ارزش‌های اخلاقی، دینی و فرهنگی متمایزی نسبت به کشورهای دیگر است، پرداخته شود. روش گردآوری اطلاعات از طریق گروه‌های کانونی و مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار یافته است که بدین منظور از سه گروه کانونی مختلف شامل مجموعاً ۱۶ نفر از اساتید، مدیران و کارشناسان سازمانی و انجام مصاحبه‌های عمیق با ۱۴ نفر از مدیران بخش دولتی تا مرحله اشباع نظری استفاده شده است. اطلاعات حاصل شده به روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفته و نهایتاً ۲۸ مضمون فرعی در قالب هشت مضمون اصلی و در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی شناسایی شد. مضامین اصلی شناسایی شده در سطح فردی شامل، اصالت و بزرگ‌منشی، در سطح گروهی شامل راهبری اخلاقی، توانمندسازی پیروان و روابط اخلاقی و در سطح سازمانی شامل رفتار حرفه‌ای، تصمیم‌گیری اخلاقی و الهام‌بخشی و همگانی‌سازی اخلاقیات است.

کلیدواژه: رهبری اخلاقی؛ تحلیل مضمون؛ مفهوم‌سازی؛ سازمان‌های دولتی

۱. مقاله مستخرج از رساله دکتری

* دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران

** استاد، گروه مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

*** استاد، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

**** دانشیار، گروه مدیریت، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران

***** استادیار، گروه مدیریت، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران

dr_farrahi@yahoo.com

مقدمه

در دهه‌های اخیر، رسوایی‌های مالی و اخلاقی وقوع یافته در سازمان‌ها و کسب‌وکارهای مختلف دنیا، توجه محققان و پژوهشگران مختلف را به خود جلب نموده و ایشان به دنبال پاسخگویی به این سؤال می‌باشند که چه عواملی منجر به بروز و وقوع رفتارهای غیراخلاقی در سازمان شده و چگونه می‌توان از بروز آنها پیشگیری نمود؟ بدین منظور، محققان رشته‌های مختلف، هریک، راهبردها و راهکارهای مختلفی را که به پیشگیری از وقوع رفتارهای غیراخلاقی در سازمان‌ها منجر شده و می‌تواند موجب ارتقا و بهبود اخلاق در آن شود، مورد بررسی قرار داده‌اند و مواردی نظیر وضع قوانین و مقررات، پیاده‌سازی برنامه‌های اخلاقی و به‌کارگیری بازرسان اخلاقی را در این زمینه مطرح نموده‌اند (فریچ و هاپنباور^۱، ۲۰۱۲). با این حال، به‌کارگیری این موارد نیز کافی نبوده و همچنان نرخ وقوع رفتارهای غیراخلاقی در سازمان‌ها بالاست. تحقیقات صورت گرفته در این زمینه بیانگر این مطلب است که به‌کارگیری کدهای اخلاقی در سازمان به‌تنهایی تضمین‌کننده بروز رفتارهای اخلاقی در سازمان نبوده و تفاوت قابل ملاحظه‌ای بین کدهای اخلاقی سازمان و رفتار واقعی کارکنان وجود دارد (وبلی و ورنر^۲، ۲۰۰۸). مطالعه و بررسی علل و دلایل اثربخشی پایین و ضعیف انواع راهکارها و تدابیر اتخاذشده در سازمان، در سال‌های اخیر، توجه محققان را به سرپرستان و رهبران، متمرکز نموده است (مارش^۳، ۲۰۱۳؛ هانسن^۴ و همکاران، ۲۰۱۳). شواهد حاصل از تحقیقات، حاکی از این امر است که یکی از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی قوانین و کدهای اخلاقی در سازمان، عدم تعهد مدیران رده بالای سازمان به اجرای آنهاست (وبلی و ورنر، ۲۰۰۸). تحقیقات متعددی نیز به نقش اساسی و مهم رهبران در بروز رفتارهای اخلاقی یا غیراخلاقی پیروان اشاره نموده‌اند (نظیر براون و تروینو^۵، ۲۰۰۶؛ مایر^۶ و همکاران، ۲۰۰۹؛ والومبوا^۷ و همکاران، ۲۰۰۷).

1. Frisch & Huppenbauer
2. Webley & Werner
3. Marsh
4. Hansen
5. Brown & Trevino
6. Mayer
7. Walumbwa

همین امر موجب شده است که طی سال‌های اخیر، حجم زیادی از مطالعات حوزه رهبری به جنبه‌های اخلاقی رهبر توجه نموده (براون و تروینو، ۲۰۰۶) و پژوهشگران و نظریه‌پردازان حوزه رهبری و مدیریت به‌طور فزاینده‌ای به رویکرد رهبری اخلاقی پردازند. آنان بر این باورند که حضور ارزش‌ها و رفتارهای اخلاقی و رویکرد رهبری اخلاق‌مدار می‌تواند به کاهش بروز رفتارهای ناهنجار در سازمان منجر شود (پننو و تنناکون^۱، ۲۰۰۹). در واقع، از نظر آنها، رهبرانی که دارای قدرت و مرجعیت اخلاقی در سازمان می‌باشند، می‌توانند بر رفتارهای اخلاقی پیروان خود، اثر بگذارند (تروینو و همکاران، ۲۰۰۳؛ چائوبروئک^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). رهبران اخلاقی برای سازمان، مجموعه‌ای از روش‌ها، سیاست‌ها و شیوه‌های اخلاقی را فراهم نموده و آنچه را که مورد انتظار کارکنان بوده و دارای ارزش می‌باشد، به آنان نشان می‌دهند. بر اثر بروز این نوع رفتارها و رویه‌های رهبر، احتمال رخ دادن رفتارهای انحرافی و غیراخلاقی کارکنان در محیط کار کاهش می‌یابد (مایر و همکاران، ۲۰۱۰؛ ماریتر^۳ و همکاران، ۲۰۱۲). همچنین رهبران اخلاقی تلاش می‌نمایند استانداردها و رفتارهای اخلاقی الگو را به پیروان انتقال داده و آنها را نسبت به اعمال اخلاقی پاسخگو نگه دارند (عباس‌پور، زندیان و قادرمرزی، ۱۳۹۴).

با این حال، علی‌رغم تلاش‌های زیادی که در زمینه مفهوم‌سازی و عملیاتی‌نمودن رهبری اخلاقی در طی این سال‌ها توسط محققان مختلف صورت گرفته است (برای مثال، کالشن^۴ و همکاران، ۲۰۱۱ و براون و همکاران، ۲۰۰۵)، هنوز شناخت و درک کامل و جامعی از این مفهوم پیچیده به دست نیامده و سؤالات و ابهامات اساسی و مهم زیادی در این مورد، وجود دارد. در این زمینه، می‌توان به مواردی نظیر عدم ارائه تعریف واضح و شفاف از رهبری اخلاقی و معیار تشخیص اخلاقی بودن رفتار رهبر (گیسنر و کوآبک^۵، ۲۰۱۰؛ آیزنیس^۶، ۲۰۱۲)، عدم شناخت انواع مختلف رفتارهای رهبری اخلاقی (کالشن و همکاران، ۲۰۱۱) و عدم توجه به علائق و منافع

1. Ponnu & Tennakoon
2. Schaubroeck
3. Mawritz
4. Kalshoven
5. Giessner & Quaquebeke
6. Eisenbeiss

ذی‌نفعان مختلف سازمان در ارائه تعریف رهبری اخلاقی (فریچ و هاپنبائور، ۲۰۱۲؛ یوکل^۱ و همکاران، ۲۰۱۳)، اشاره کرد.

در کشور ایران نیز شواهد و گزارشات موجود بیانگر این مطلب است که میزان وقوع رفتارهای انحرافی و غیر اخلاقی در سازمان‌ها شایع می‌باشد، به طوری که براساس گزارش منتشره سازمان بین‌المللی شفافیت^۲ در سال ۲۰۱۸، کشور ایران از لحاظ شاخص ادراک فساد^۳ امتیاز متوسط ۲۸ را کسب نموده و میان ۱۸۰ کشور به همراه گینه، لبنان، مکزیک و روسیه در رتبه ۱۳۸ قرار گرفته است^۴، لذا توجه به رهبری اخلاقی و مفهوم‌سازی آن در سازمان‌های ایرانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل پیشگیری و کاهش وقوع رفتارهای انحرافی و فساد اداری در سازمان‌ها امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

همچنین یک نکته حائز اهمیت در مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی و شناسایی رفتارهای مناسب آن، تأکید بر نقش هنجارها و ارزش‌های حاکم بر سازمان است و از آنجا که مبنا و رویکرد اصلی در نظام حکومتی و سازمان‌های بخش دولتی ایران مبتنی بر دین مبین اسلام است، لذا در نظر گرفتن رویکرد و تعریف اخلاق در نظام اخلاقی اسلام در زمینه مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی حائز اهمیت است.

اصطلاح "اخلاق" را این‌گونه می‌توان تعریف کرد: مجموعه‌ای از اصول، هنجارها و استانداردهای حاکم بر یک فرد یا گروه که به‌عنوان راهنمای رفتار به کار برده می‌شود (احمدی و عسگری ده‌آبادی، ۱۳۹۳). تعریف کاربردی اخلاق با توجه به آموزه‌ها و فلسفه اخلاق اسلامی نیز عبارت است از: الگوی رفتار ارتباطی پایدار درون‌شخصی و برون‌شخصی مبتنی بر رعایت حقوق تمامی ذی‌نفعان طرف ارتباط (قراملکی، ۱۳۸۹) که در این تعریف تأکید زیادی بر رعایت نمودن حقوق ذی‌نفعان مختلف شده است. براین اساس، یکی از خلأهای موجود در مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی، عدم توجه به حقوق ذی‌نفعان مختلف و وظیفه رهبر در قبال آنهاست. بنابراین، با توجه به کمبودهای نظری که در رابطه با مطالعات رهبری اخلاقی وجود دارد، در این مطالعه به بررسی

1. Yukle
2. Transparency International
3. Corruption Perceptions Index (CPI)
4. <https://www.Transparency.org/country/IRN>

پدیده رهبری اخلاقی پرداخته شده و تلاش می‌شود با توجه به خلأها و موارد مطرح شده از ادبیات حوزه رهبری اخلاقی، به درک و شناخت پدیده رهبری اخلاقی و بسط مفهومی آن متناسب با ارزش‌های فرهنگی و دینی کشور ایران، پرداخته شود تا زمینه لازم، جهت پیاده‌سازی مؤثر این سبک رهبری در سازمان‌های ایرانی نیز فراهم شود.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

ظهور اخلاق در رهبری

از اواسط دهه ۱۹۷۰ محققان حوزه رهبری سازمانی به بررسی نقش اخلاق در رهبری و شکل‌گیری و توسعه رهبری اخلاق‌مدار روی آورده‌اند. تحلیل این مطلب که رابطه بین رهبری و اخلاق به چه صورت می‌باشد، در وهله اول، نیازمند ارائه تعریف استاندارد از رهبری است. از دیدگاه نورتوس^۱ "رهبری عبارت است از فرایندی که در طی آن رهبر بر افراد گروه جهت دستیابی به اهداف مشترک، تأثیر می‌گذارد"^۲ (۲۰۰۷). در تعریفی جامع‌تر که توسط مندونکا و کانانگو^۳ (۲۰۰۷) در کتاب رهبری اخلاقی مطرح شده است، رهبری عبارت است از "مجموعه‌ای از رفتارهای نقش که توسط رهبر (زمانی که نیاز به تأثیرگذاری و هماهنگی فعالیت‌های گروه و یا اعضای سازمان جهت دستیابی به اهداف مشترک است)، انجام می‌گیرد". هریک از این تعاریف، دارای اجزای مختلفی شامل فرایند یا رفتارها، اثرگذاری بر دیگران و دستیابی به اهداف است که به نحوی با موضوعات اخلاقی نظیر: وظایف، پیامدها و متقاعد نمودن افراد به باور و یا اقدام نمودن به شیوه‌ای خاص مرتبط است.

نظریه‌های سنتی اخلاق را می‌توان در سه دسته شامل: وظیفه‌گرایی^۴، فضیلت‌گرایی^۵ و پیامد‌گرایی^۶ دسته‌بندی کرد که به‌نحوی به ارزیابی اقدامات، انگیزه‌ها و تعیین پیامدها در ادبیات رهبری کمک می‌نماید. از نظر سیولا^۷ (۲۰۰۵) اجزای رهبری خوب^۷ و اثربخش عبارت است از

1. Northouse
2. Mendonca & Kanungo
3. Dentology
4. Virtue
5. Teleology
6. Ciulla
7. Good Leadership

تمایل رهبر^۱ (فضیلت‌گرایی) به انجام کارهای خوب^۲ (وظیفه‌گرایی) جهت دستیابی به اثربخشی (پیامد‌گرایی). در مجموع، می‌توان مطرح کرد که ترکیب انگیزه درست، اقدام اثربخش و وظایف رهبر، مواردی هستند که تشکیل‌دهنده بحث رهبری اخلاقی در سازمان می‌باشند (پری، ۲۰۱۸).

از نظر سیولا (۲۰۱۴)، همواره سه سؤال اخلاقی پیش روی رهبر وجود دارد که باید به صورت مداوم به آنها توجه نماید: "آیا کار خوب و درست را انجام داده است؟"، "آیا کارها در شیوه و مسیر درستی انجام گرفته است؟" و "آیا این کارها برای دلایل خوب و مناسبی انجام شده است؟" پاسخی که به هر یک از این سؤالات داده می‌شود، دربردارنده رویکرد خاصی به اخلاق است که در نظر گرفتن آنها در کنار یکدیگر به شکل‌گیری رهبری خوب و اثربخش منجر می‌شود. بنابراین، توجه به اخلاق در مطالعات رهبری، زاویه دید مناسب و نوینی را برای رفع بسیاری از مسائل و مشکلات موجود در پیش روی رهبر و سازمان‌ها، فراهم می‌آورد (پری، ۲۰۱۸). در این راستا، رهبری اخلاقی به عنوان نوع خاصی از رهبری، شکل گرفته و به صورت نظریه‌ای مجزا از سایر نظریات رهبری مطرح شده است که در ادامه به بررسی عمیق و دقیق این نظریه رهبری پرداخته می‌شود.

رهبری اخلاقی

به دنبال ورشکستگی شرکت انرون^۳ و رسوایی‌های به وجود آمده در سازمان‌ها، از سال ۲۰۰۱ به بعد، توجه محققان و مدیران اجرایی به اخلاق و نقش آن در سازمان جلب شد (منز^۴ و همکاران، ۲۰۰۸). در واقع، آنها بدین نتیجه رسیده بودند که در سازمان، رهبرانی غیر اخلاقی حضور دارند که علائق و منافع شخصی‌شان بر منافع و اهداف سازمان برتری و ارجحیت دارد (پادیللا^۵ و همکاران، ۲۰۰۷؛ چائوبروئک و همکاران، ۲۰۰۷)؛ بنابراین، در دوران پس‌انرون، پژوهشگران به صورت جدی به بررسی نقش اخلاق در رهبری و شکل‌گیری و توسعه رهبری اخلاق‌مدار روی آوردند (براون،

1. Leader's intentions
2. Do the right thing
3. Post-Enron
4. Manz
5. Padilla

تروینو و هریسون^۱، ۲۰۰۵). بدین منظور، برای درک مفهوم رهبری مبتنی بر اخلاق و تأثیر آن بر خروجی‌ها و عوامل سازمان، تحقیقات مختلفی صورت گرفت که محوریت اصلی آنها، بررسی چیستی ماهیت رهبری اخلاقی و چگونگی ایجاد رویکرد اخلاقی در رهبران بود (دمیرتاس و آکدگان^۲، ۲۰۱۵). براین اساس، بسیاری از تحقیقات به شناسایی مفهوم رهبری اخلاقی از دیدگاه پیروان در سازمان پرداختند تا بر مبنای نظرات و انتظارات پیروان از رهبر اخلاقی، صفات و ویژگی‌هایی را که به شکل‌گیری رهبری اخلاق‌مدار منجر می‌شود، تعیین نمایند (تروینو و همکاران، ۲۰۰۰؛ مایر و همکاران، ۲۰۱۲). شکل‌گیری سبک‌های رهبری نظیر رهبری تحول-آفرین، رهبری خدمت‌گزار و رهبری معنوی عمده‌تأ حاصل این نوع تحقیقاتی است که به دنبال ایجاد مؤلفه اخلاقی در کنار سایر ویژگی‌ها و ابعاد رهبری می‌باشند. هم‌زمان با تحقیقات صورت گرفته در زمینه ایجاد رویکرد رهبری اخلاق‌مدار، برخی از محققان نیز تلاش نمودند تا تمرکز خود را از ایجاد ابعاد و مؤلفه اخلاقی در سبک‌های مختلف رهبری برداشته و به ایجاد رهبری اخلاقی به عنوان یک سبک مستقل رهبری پردازند (فهر^۳ و همکاران، ۲۰۱۵).

از جمله تحقیقاتی که به ایجاد چنین تغییر دیدگاهی در رهبری اخلاقی منجر شده است، تحقیق صورت گرفته توسط براون و تروینو است که از نخستین افرادی بودند که رهبری اخلاقی را به عنوان یک سبک مستقل در نظر گرفتند (دیون^۴، ۲۰۱۲). تروینو و همکاران (۲۰۰۰) به بررسی مفهوم رهبری اخلاقی پرداخته و بیان نمودند که ارکان رهبری اخلاقی عبارت است از ترکیب "یک فرد اخلاقی و یک مدیر اخلاقی". رهبر اخلاقی به عنوان یک فرد اخلاقی، دارای ویژگی‌هایی از قبیل درستکاری، صداقت و قابل اعتماد بودن است. طبق گفته نویسندگان، این ویژگی‌ها به رهبر اخلاقی انگیزه می‌دهند تا رفتارهای مسئولانه اخلاقی را بروز دهد. در نتیجه این انگیزه، رهبر اخلاقی رفتارهایی نظیر انجام کار درست، نگرانی و دغدغه برای مردم و ارائه آشکار و صریح اصول اخلاق شخصی خود را به نمایش می‌گذارد. علاوه بر این، هنگام تصمیم‌گیری،

1. Brown, Trevino, & Harrison
2. Demirtas & Akdogan
3. Fehr
4. Dion

رهبران اخلاقی ارزش‌ها و اصول مشخصی دارند، هدف‌مند و منصف هستند، برای جامعه دغدغه و نگرانی دارند و از قوانین برای تصمیم‌گیری اخلاقی پیروی می‌کنند. با این حال، توسعه رهبری اخلاقی فقط در قالب ارائه ویژگی‌ها و رفتارهای اخلاقی کافی نیست؛ رهبر اخلاقی نه تنها باید فردی اخلاقی باشد، بلکه باید مدیر اخلاقی نیز باشد، آنها این کار را با الگوسازی نقش از طریق اقدامات صریح و مشهود، ارائه پاداش، برقراری نظم و انضباط و برقراری ارتباط در مورد اخلاق و ارزش‌ها، انجام می‌دهند.

براون، تروینو و هریسون (۲۰۰۵) در ادامه تحقیقات خود به توسعه ادبیات رهبری اخلاقی پرداختند. آنها نظریه یادگیری اجتماعی ارائه شده توسط باندورا (۱۹۸۶)، را مبنایی برای رهبری اخلاقی پیشنهاد نموده و اهمیت مدل‌سازی نقش را در سازه رهبری اخلاقی تثبیت کردند. بر مبنای این نظریه، پیروان با مشاهده رفتار رهبران به تقلید و پیروی از آنها پرداخته و تلاش می‌کنند، مشابه آنها رفتار نمایند (مایر و همکاران، ۲۰۱۲). آنها بیان نمودند که پیروان، رفتار رهبران اخلاقی را که جذاب، معتبر، مشروع و قانونی^۱ باشد، شناسایی کرده و از آنها تقلید می‌کنند. همچنین رهبران اخلاقی تنها در صورتی به عنوان الگو در نظر گرفته می‌شوند که در رفتارهایی که از لحاظ هنجاری مناسب هستند نظیر صداقت و گشاده‌رویی، مشارکت نموده و دارای انگیزه‌های نوع‌دوستانه و نه خودخواهانه باشند. همچنین اگر رهبران اخلاقی به برقراری روابط مبتنی بر اخلاق با پیروان خود توجه نمایند نیز می‌تواند مفید باشد.

این محققان، تعریفی از رهبری اخلاقی ارائه نمودند که عبارت است از "نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اقدامات شخصی و روابط بین‌فردی و ترویج چنین رفتاری میان پیروان از طریق برقراری ارتباط دوطرفه، به کارگیری سازوکارهای مناسب جهت تقویت رفتار و رعایت اصول و استانداردهای اخلاقی در تصمیم‌گیری" که مطابق با تحقیقات گذشته حوزه رهبری اخلاقی، بخش اول تعریف، بیانگر رفتار رهبر، مانند صداقت، اعتماد و درستکاری می‌باشد (تروینو و همکاران، ۲۰۰۳؛ تروینو و همکاران، ۲۰۰۰). با این حال، آنچه در این تعریف حائز اهمیت است، بخش دوم تعریف می‌باشد که نمایش و ترویج رفتار اخلاقی و تصمیم‌گیری را به مفهوم رهبری اخلاقی

1. attractive, credible and legitimate

اضافه می‌کند.

اگرچه تعریف ارائه‌شده توسط براون و همکاران، به شکل‌گیری رویکرد جدیدی نسبت به مفهوم رهبری اخلاقی منجر شد، با این وجود تعریف آنها به دلیل تأکیدی که بر رفتارهای مناسب هنجاری دارد، دارای ابهاماتی نیز می‌باشد (دن هارتوگ^۱، ۲۰۱۵). در تعریف ارائه‌شده توسط آنها، مشخص نیست چه فردی تعیین‌کننده هنجارها بوده و اینکه معیار تشخیص مناسب و سازگار بودن هنجار در گروه یا سازمان شامل چه مواردی است. در برخی موارد ممکن است هنجارهای مناسب برای یک گروه با گروه دیگر سازگاری یا تناسب نداشته باشد و یا حتی به ایجاد آسیب و لطمه به افراد منجر شود (دی‌هوق و دن هارتوگ^۲، ۲۰۰۹). از نظر محققان دیگر نیز تعریف رهبری اخلاقی بر مبنای "استانداردها و رفتارهای مناسب هنجاری" بدون داشتن یک مجموعه حداقلی از نقاط مرجع هنجاری که در ارزیابی میزان اخلاقی بودن رفتارها و ارزش‌های آن، به کار گرفته شود، بسیار دشوار و سخت است (آیزنیس، ۲۰۱۲).

در ادامه، تلاش جهت مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی، رسیک^۳ و همکاران (۲۰۰۶)، فرهنگ را عاملی مهم در تعریف و شناخت رفتارهای اخلاقی در نظر گرفته و به جای استفاده از نظریه یادگیری اجتماعی که بر مواردی نظیر مدل‌سازی نقش، ترویج رفتارهای مناسب هنجاری و نمایش رفتارها میان پیروان تمرکز داشت، بر اقدامات و شناخت (ادراک) رهبر تمرکز نموده و پیشنهاد کردند که رهبری اخلاقی دارای سطوح مختلفی از فرایند روان‌شناختی است. در هسته مرکزی رهبری اخلاقی "شناخت" قرار دارد که در بردارنده ارزش‌ها و دانش رهبر^۴ نظیر درستکاری^۵، آگاه‌سازی اخلاقی^۶ و توجه به مردم/جامعه بوده و تعیین‌کننده نحوه رفتار و اثرگذاری رهبر و استفاده از قدرت اجتماعی است که شامل انگیزه‌دهی^۷، تشویق و توانمندسازی پیروان و پاسخگوبودن^۸ آنهاست. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

1. Den Hartog
2. De Hoogh & Den Hartog
3. Resick
4. Leaders' values and knowledge
5. Integrity
6. Ethical Awareness
7. Motivation
8. Accountability

متفاوت بوده و ممکن است تأثیرات متفاوتی داشته باشند. آنها با استناد به ویژگی‌های ارائه شده توسط براون، تروینو و هریسون (۲۰۰۳ و ۲۰۰۵) و پژوهش‌های پیشین، سه بعد اخلاق‌مداری و انصاف، شفافیت در نقش و تسهیم قدرت را برای رهبری اخلاقی در نظر گرفتند. اخلاق‌مداری و انصاف رهبران ایجاب می‌کند تصمیماتی اصولی و منصفانه اتخاذ نموده و در محیط کار عدالت را برپا نمایند. شفافیت در نقش بیان می‌کند، رهبران اخلاقی به صورت شفاف عمل نموده، ارتباطات باز ایجاد می‌نمایند و پیروان را به رفتار اخلاقی، ترغیب و تشویق می‌کنند. در نهایت، تسهیم قدرت، بیانگر این مطلب است که رهبران اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها به زیردستان خود اجازه اظهار نظر داده و به ایده و نگرانی‌های آنها گوش می‌دهند (دی‌هوک و دن‌هارتوگ، ۲۰۰۸).

به تدریج محققان حوزه رهبری اخلاقی جهت شفاف نمودن مفهوم آن، به به کارگیری و استفاده از نظریه تبادل اجتماعی^۱ روی آوردند. بر مبنای این نظریه، زمانی که رهبران به صورت اخلاقی با پیروان رفتار می‌کنند، آنها نیز اقدام به عمل متقابل می‌نمایند (هانس و همکاران، ۲۰۱۳). در واقع، زمانی که رهبران به صورت عادلانه و مناسب با پیروان خود برخورد می‌نمایند، پیروان نیز تحت تأثیر رهبران خود، متقابلاً اقدام به رفتارهای عادلانه و مناسب می‌نمایند (والومبوا و همکاران، ۲۰۱۱). بر مبنای این نظریه، زمانی که پیروان، رهبر خود را بر اساس برخی صفات اخلاقی نظیر حمایت‌گری و نگران در مورد سلامتی و رفاه آنها ادراک می‌نمایند؛ خود را موظف به ارائه رفتارهای متقابل نسبت به رهبرشان دانسته و از وی حمایت و پشتیبانی می‌کنند. بر این اساس، براون و همکاران (۲۰۰۵ و ۲۰۰۶) پیشنهاد می‌کنند که رهبران اخلاقی با ایجاد احساس اعتماد و انصاف در پیروان خود می‌توانند، محیطی را در سازمان فراهم نمایند که افراد اشتیاق و تمایل بیشتری به بروز رفتارهای سازمانی سودمند و مفید دارند. در مجموع بر مبنای رویکردهای یادگیری اجتماعی و تبادل اجتماعی، رهبران به صورت مستقیم با استفاده از مدل‌سازی نقش و به صورت غیرمستقیم از طریق رفتارهای متقابل، می‌توانند نتایج و پیامدهای کاری پیروان را شکل دهند (بیدی^۲ و همکاران، ۲۰۱۶).

کالشون و همکاران (۲۰۱۱) با بررسی ادبیات رهبری اخلاقی و تجمیع ابعاد پیشنهاد شده توسط

1. Social Exchange
2. Bedi

محققان برای رهبری اخلاقی، هفت بعد را در نظر گرفتند که شامل مردم‌گرایی^۱، انصاف^۲، تسهیم قدرت^۳، دغدغه برای بقا^۴، رهنمودهای اخلاقی^۵، وضوح نقش^۶ و صداقت^۷ می‌شود (کالسون و همکاران، ۲۰۱۱).

در ادامه نیز، رسیک و همکاران (۲۰۱۱) به تشریح مفهوم رهبری اخلاقی از دیدگاه مدیران کشورهای مختلف پرداختند. در این راستا ایشان از مصاحبه کیفی برای بررسی مفهوم رهبری اخلاقی از نظر مدیران چینی، هنگ‌کنگ، تایوان، ایالات متحده، ایرلند و آلمان استفاده نمودند. با استفاده از روش‌های کیفی، رفتارهای مورد انتظار مدیران مورد بررسی قرار گرفت و رفتارها و ویژگی‌های مبتنی بر فرهنگ رهبری اخلاقی و غیر اخلاقی در این شش جامعه، تعیین شد. براساس پاسخ‌های آنها، محققان توانستند در فرهنگ‌های مختلف، شش موضوع غالب رهبری اخلاقی نظیر: پاسخگویی^۸، توجه و احترام به دیگران^۹، انصاف و رفتار غیر تبعیض‌آمیز^{۱۰}، منش^{۱۱}، رویکرد جمعی^{۱۲}، گشاده‌رویی و انعطاف‌پذیری^{۱۳} و شش موضوع غالب رهبری غیر اخلاقی نظیر: اقدام بر مبنای منافع شخصی و سوءاستفاده از قدرت^{۱۴}، فریبکاری و خیانت^{۱۵}، عدم پاسخگویی و شفافیت^{۱۶}؛ فقدان ارزش‌های شخصی^{۱۷}، بی‌نزاکتی^{۱۸} و تمرکز کوتاه‌مدت^{۱۹} را شناسایی نمایند.

در رابطه با پژوهش‌های داخلی نیز حضرتی و معمارزاده (۱۳۹۳) به ارائه مدل رهبری اخلاقی بر مبنای مرور ادبیات و نظر خبرگان دانشگاهی در قالب دو بعد شخص اخلاقی و مدیر اخلاقی

1. People orientation
2. fairness
3. Power sharing
4. Concern for sustainability
5. Ethical guideline
6. Role clarification
7. Integrity
8. accountability
9. consideration and respect for others
10. fairness and non-discriminatory treatment
11. character
12. collective orientation
13. openness and flexibility
14. acting in self-interest and misusing power
15. deception and dishonesty
16. lack of accountability compliance and transparency
17. lack of personal values
18. incivility
19. narrow or short-term focus

پرداخته‌اند که شخص اخلاقی شامل تربیت، خادمیت و معنویت می‌باشد و بعد مدیر اخلاقی دربردارنده عواملی نظیر نقش آفرین، توانمندساز و ارتباط‌دهنده است. در مجموع، بررسی ادبیات رهبری اخلاقی حاکی از این مطلب است که تاکنون تحقیقات محدودی در زمینه مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی صورت گرفته که بر رفتارهای مختلف رهبر به‌عنوان جزئی از رهبری اخلاقی تمرکز نموده‌اند. با توجه به اینکه مدل ارائه شده توسط براون و همکاران (۲۰۰۵) در قالب دو بعد فرد اخلاقی و مدیر اخلاقی به‌عنوان متداول‌ترین مدل موجود در زمینه رهبری اخلاقی بوده و توسط محققان مختلف مورد استفاده قرار گرفته است، لذا براساس این مدل، فهرستی از ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری اخلاقی که توسط محققان مختلف مطرح شده، در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. ابعاد و مصادیق رفتاری رهبری اخلاقی برگرفته از ادبیات تحقیق

منابع	مصادیق	شاخص	بعد
تروینو و همکاران (۲۰۰۰)؛ کاپتن (۲۰۰۳)؛ تروینو و همکاران (۲۰۰۳)؛ براون و همکاران (۲۰۰۵)؛ دن-هارتوگ و دی‌هوک (۲۰۰۹)؛ نئوبرت ^۱ و همکاران (۲۰۰۹)؛ کالسون و همکاران (۲۰۱۱)؛ رسیک و همکاران (۲۰۱۱)؛ مارش (۲۰۱۳)؛ یوکل و همکاران (۲۰۱۳)؛ آیزنیس و بردبک (۲۰۱۴)؛ فریچ و هاپناتور (۲۰۱۴)؛ حضرتی و معمارزاده (۱۳۹۳)	- عدالت و انصاف - صداقت و درستکاری - قابل اعتماد بودن - پشتکار و استقامت - شفافیت - وجدان کاری - شجاعت - اصالت - معنویت - کاریزما - وفاداری - نوع دوستی - دغدغه و نگرانی در مورد انجام کار درست - چشم‌انداز و بصیرت	ویژگی‌ها و خصیصه‌های شخصی	شخص اخلاقی

1. Neubert

(ادامه) جدول ۱. ابعاد و مصادیق رفتاری رهبری اخلاقی برگرفته از ادبیات تحقیق

منابع	مصادیق	شاخص	بعد
تروینو و همکاران (۲۰۰۳)؛ کاپتین (۲۰۰۳)؛ براون و همکاران (۲۰۰۵)؛ مایر و همکاران (۲۰۰۹)؛ والومبوا و چائو پروئک (۲۰۰۹)؛ کالسون و همکاران (۲۰۱۱)؛ رسیک و همکاران (۲۰۱۱)؛ آیزنیس (۲۰۱۲)؛ پیکلو ^۱ و همکاران (۲۰۱۲)؛ یوکل و همکاران (۲۰۱۳)؛ هانسن و همکاران (۲۰۱۳)؛ حضرتی و معمارزاده (۱۳۹۳)	<ul style="list-style-type: none"> - پابندی به ارزش‌ها و اصول اخلاقی - توجه به منافع ذینفعان مختلف - توجه به عواقب و پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت اقدامات - توجه به رفاه و سلامتی کارکنان - مسئولیت‌پذیری - توجه به بقا - خادمت - حمایت و پشتیبانی از پیروان - احترام گذاشتن به افراد - برخورد باز و گشوده نسبت به کارکنان - مدارا و برخورد منصفانه با کارکنان 	رفتار و تصمیم‌گیری اخلاقی	شخص اخلاقی
براون و همکاران (۲۰۰۵)؛ کوپر ^۲ (۲۰۰۶)؛ جارکایویز ^۳ (۲۰۰۶)؛ منزل (۲۰۰۷)؛ براون و تروینو (۲۰۱۴)؛ حضرتی و معمارزاده (۱۳۹۳)	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین استانداردها و اصول اخلاقی صریح و شفاف - پرهیز از مدل‌سازی رفتارهای منفی و یا متضاد - عدم به کارگیری موارد و شرایط استثنا برای رهبران 	مدلسازی نقش	مدیر اخلاقی

1. Piccolo
2. Cooper
3. Jurkiewicz

(ادامه) جدول ۱. ابعاد و مصادیق رفتاری رهبری اخلاقی برگرفته از ادبیات تحقیق

منابع	مصادیق	شاخص	بعد
تروینو و همکاران (۲۰۰۳)؛ گروگیان ^۱ و همکاران (۲۰۰۴)؛ براون و همکاران (۲۰۰۵)؛ کوپر (۲۰۰۶)؛ روبرتس ^۲ (۲۰۰۹)؛ یوکل و همکاران (۲۰۱۳)؛ حضرتی و معمارزاده (۱۳۹۳)	- پاسخگویی - پاداش دهی (تنبیه) به رفتارهای اخلاقی (غیر اخلاقی) - اختیار و آزادی عمل متوازن - کمک به یادگیری رفتارهای اخلاقی	رهبری	مدیر اخلاقی
تروینو و همکاران (۲۰۰۰)؛ ون وارت ^۳ (۲۰۰۵)؛ براون و همکاران (۲۰۰۵)؛ رسیک و همکاران (۲۰۰۶)؛ منزل (۲۰۰۷)؛ دی هوق و دن هارتوگ (۲۰۰۸)؛ پیکلو و همکاران (۲۰۱۰)؛ کالسون و همکاران (۲۰۱۱)؛ یوکل و همکاران (۲۰۱۳)	- بحث در مورد نحوه تصمیم-گیری - توضیح روشن در مورد مفهوم تصمیم/ اقدام و موقعیت اخلاقی - تشریح هنجارها، انتظارات و مسئولیت‌ها - تنظیم انتظارات اخلاقی مثبت - توضیح وظایف افراد جهت مشارکت در اهداف مسئولانه اجتماعی - ارائه رهنمود و بازخوردهای اخلاقی در مواجهه با چالش-های اخلاقی - صحبت‌های صریح و شفاف در مورد ارزش‌ها و هنجارهای گروه	ارتباطات درباره اخلاقیات	

1. Grojean
2. Roberts
3. Van Wart

(ادامه) جدول ۱. ابعاد و مصادیق رفتاری رهبری اخلاقی برگرفته از ادبیات تحقیق

منابع	مصادیق	شاخص	بعد
خونیتا و سوآر ^۱ (۲۰۰۴)؛ ون وارت (۲۰۰۵)؛ رسیک و همکاران (۲۰۰۶)؛ دریسکل ^۲ و مک کی (۲۰۰۷)؛ والومبوا و چائوبروئک (۲۰۰۹)؛ دن‌هارتوگ و دی-هوق (۲۰۰۹)؛ نئوبرت و همکاران (۲۰۰۹)؛ مارتین ^۳ و همکاران (۲۰۰۹)؛ پیکلو و همکاران (۲۰۱۰)؛ حضرتی و معمارزاده (۱۳۹۳)	- مشارکت پیروان در تصمیم‌گیری - توجه به نظرات و طرز فکر افراد - بیان اطمینان و اعتماد به کارکنان - تعیین اهداف انگیزاننده و واقعی - توجه و فراهم نمودن فرصت جهت توسعه فردی پیروان - ایجاد امنیت روان‌شناختی	نواندسازی	مدیر اخلاقی

روش تحقیق

باتوجه به هدف تحقیق که مفهوم‌سازی مجدد رهبری اخلاقی متناسب با ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی و دینی سازمان‌های بخش دولتی ایران است، لذا رویکرد تحقیق به صورت کیفی بوده و به لحاظ نوع استفاده نیز کاربردی می‌باشد. شیوه گردآوری داده‌ها در وهله اول از گروه کانونی بوده و در ادامه جهت کسب اطلاعات عمیق‌تر، مصاحبه‌های انفرادی نیمه ساختاریافته انجام شده است. جامعه آماری این تحقیق اساتید و متخصصان دانشگاهی و خبرگان سازمانی می‌باشند که به دلیل تفاوت ویژگی‌های آنها در سه گروه کانونی مجزا برای مصاحبه کیفی دعوت شدند. برای گروه کانونی اول از هشت نفر از اساتید دانشگاهی متخصص در حوزه رهبری، اخلاق و مدیریت اسلامی برای شرکت در جلسه دعوت به عمل آمد که پنج نفر از آنها در جلسه شرکت نمودند. در

1. Khuntia & Suar
 2. Driscoll
 3. Martin

این جلسه که ۶۰ دقیقه به طول انجامید، در رابطه با مفاهیم رهبری و اخلاق و رویکرد توجه به آنها جهت مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی بحث و تبادل نظر انجام گرفت. با توجه به خروجی این جلسه، سؤالات مصاحبه و جنبه‌های مورد نیاز جهت شفاف‌سازی مفهوم رهبری اخلاقی، استخراج شد. گروه کانونی دوم متشکل از چهار نفر از مدیران دستگاه‌های اجرایی دولتی بودند که در انتخاب آنها ملاحظات ذیل در نظر گرفته شد: ۱. حداقل پنج سال سابقه فعالیت در پست‌های مدیریتی دستگاه‌های اجرایی، ۲. انتخاب افراد از سطوح مختلف مدیریتی در سازمان، ۳. انتخاب افراد از صنایع و حوزه‌های فعالیت مختلف، ۴. افراد با ترکیب جنسیت‌های مختلف و ۵. حضور افراد از گروه‌های سنی مختلف.

در این جلسه که ۷۰ دقیقه به طول انجامید، افراد، دیدگاه‌های خود را در رابطه با ویژگی‌ها و رفتارهای یک مدیر به گونه‌ای که بتوان وی را رهبر اخلاقی نامید، مطرح نموده و با یکدیگر بحث و تبادل نظر نمودند. خروجی این جلسه فهرستی از ویژگی‌ها و رفتارهای مورد انتظار از رهبر اخلاقی در سازمان بود. از آنجا که تعداد مدیران مشارکت‌کننده در گروه کانونی دوم علی‌رغم پیگیری‌های متعدد، اندک و ناکافی بود، لذا محقق، تصمیم گرفت در ادامه فرایند مفهوم‌سازی از مصاحبه‌های انفرادی عمیق با خبرگان مورد نظر در این گروه استفاده نماید.

از آنجا که رابطه رهبر-پیرو یک رابطه دوطرفه است، لذا پرداختن به انتظارات و ادراک هر دو طرف رابطه به افزایش کیفیت رابطه آنها منجر شده و از لحاظ پژوهشی نیز به مفهوم‌سازی عمیق و دقیق‌تر، کمک شایانی نموده و تحقیق را کاربردی‌تر می‌نماید، لذا گروه کانونی سوم متشکل از کارشناسان سازمانی با حداقل پنج سال سابقه فعالیت در دستگاه‌های اجرایی تشکیل شد که علت تشکیل این گروه، بررسی مفهوم رهبری اخلاقی از زوایه دید کارشناسان بود. براین اساس، در این جلسه از ۱۰ نفر از کارشناسان دستگاه‌های اجرایی با حوزه‌های فعالیت مختلف دعوت به عمل آمد که هفت نفر از آنها در جلسه حاضر شدند. در این جلسه که ۹۰ دقیقه به طول انجامید، افراد، دیدگاه‌ها و انتظارات خود را از مدیری که بتوان وی را رهبر اخلاقی نامید، مطرح نموده و با یکدیگر بحث و تبادل نظر نمودند. از خروجی این جلسه به‌طور خاص در جلسات مصاحبه فردی با مدیران و دریافت نظرات آنها استفاده شد.

در ادامه، جهت تکمیل فرایند گردآوری داده‌ها از مصاحبه باز نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. مصاحبه‌های صورت گرفته دارای میانگین زمانی حدود ۵۰ دقیقه بودند. سؤالات مصاحبه از قبل طراحی شده و طی هر جلسه، مصاحبه‌گر در ابتدا، جهت ایجاد فضای تعاملی و دوستانه، به معرفی خود و موضوع مورد پژوهش پرداخته و سپس به طور خلاصه در رابطه با مفهوم رهبری اخلاقی و تعریف آن و چرایی ضرورت بررسی آن صحبت نموده و به تدریج با طرح سؤالاتی، مصاحبه‌شونده را نیز در پیشبرد بحث همراه می‌نمود. در انتهای مصاحبه نیز، مصاحبه‌گر به صورت خلاصه مواردی که توسط مصاحبه‌شونده مطرح شده را بیان نموده و مجدداً از فرد درخواست می‌شد اگر موارد تکمیلی بیشتری دارد نیز، مطرح نماید.

جامعه آماری در مرحله مصاحبه، شامل مدیران دستگاه‌های اجرایی بخش دولتی و روش نمونه‌گیری نیز از نوع هدف‌مند با شیوه گلوله برفی است. در روش گلوله برفی از مشارکت-کنندگان یا افراد مطلع برای شناسایی افراد دیگری که ممکن است به مطالعه اضافه شوند، استفاده می‌شود. در انتخاب خبرگان جهت مصاحبه نیز همان ملاحظات مطرح شده در گروه کانونی مدیران، لحاظ شده است. معیار ادامه‌دادن فرایند مصاحبه‌ها تا زمانی بود که به سؤالات تحقیق پاسخ داده شده و مدل به انسجام رسیده و داده‌های جدید، ارزش افزوده جدیدی ایجاد نکنند. در این مرحله، با مصاحبه با ۱۴ نفر از مدیران، اشباع نظری حاصل شد.

مصاحبه‌ها دارای یک سؤال اصلی بودند که عبارت است از:

- به نظر شما یک مدیر باید دارای چه ویژگی‌ها و رفتارهایی باشد تا بتوان وی را رهبر اخلاقی نامید؟

در ادامه فرایند مصاحبه، جهت عمیق‌تر نمودن بحث و به فراخور پاسخ‌هایی که مصاحبه‌شوندگان مطرح کردند، سؤالات جانبی نیز طرح شد که عبارتند از:

- رهبر اخلاقی در تعاملات خود با کارکنان و همکاران چه مواردی را باید لحاظ نماید؟
- در زمینه اخذ تصمیمات و دوراهی‌های اخلاقی چه مواردی را باید مورد توجه قرار دهند؟
- رهبر اخلاقی چه مسئولیت و وظیفه‌ای نسبت به کارکنان، همکاران، سازمان و ذی‌نفعان آن دارد؟

برای بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها نیز از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون راهبردی برای تقلیل و تحلیل داده‌هاست که توسط آن داده‌های کیفی تقسیم‌بندی، طبقه‌بندی، تلخیص و بازسازی شده و یافتن الگوها و مفاهیم مهم از درون مجموعه‌ای از داده‌های کیفی تسهیل می‌شود. در پژوهش حاضر از فرایند تحلیل مضمون ارائه‌شده توسط کینگ و هاروکز (۲۰۱۰) جهت تحلیل داده‌های گردآوری‌شده حاصل از مصاحبه‌ها استفاده شده است. کینگ و هاروکز (۲۰۱۰) با بررسی و جمع‌بندی تلاش‌های پژوهشگران حوزه تحلیل مضمون، فرایندی سه‌مرحله‌ای را برای تحلیل مضمون ارائه نموده‌اند که شامل کدگذاری توصیفی، کدگذاری تفسیری و یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر است (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). همچنین محقق کدهای توصیفی حاصل از تحلیل مضمون را با کدهای مستخرج از ادبیات تحقیق انطباق داده و مواردی را که در ادبیات بیان شده ولی در مصاحبه‌ها به آنها اشاره‌ای نشده است، نیز به کدها اضافه نموده است.

برای بررسی اعتبار داده‌های حاصل از پژوهش کیفی از دو معیار مختلف استفاده شده است: الف) استفاده از کدگذاران مستقل و گروه خبرگان (مقبولیت)، ب) دریافت بازخورد از مشارکت‌کنندگان در تحقیق (قابلیت تأیید) (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). برای افزایش مقبولیت از روش بازنگری و دریافت بازخورد از مصاحبه‌شوندگان استفاده شده است، علاوه بر اینکه در انتهای هر جلسه خلاصه‌ای از مباحث مطرح‌شده و نکات کلیدی ارائه‌شده توسط مصاحبه‌شونده، در حدود ۱۰ دقیقه ارائه شده است، پس از جلسه نیز خلاصه‌ای از متن مصاحبه به همراه کدهای سطح اول استخراجی توسط محقق، برای دو نفر از مصاحبه‌شوندگان ارائه شده و نکات اصلاحی و تأیید آنها در رابطه با میزان هم‌خوانی و تناسب میان تفاسیر محقق و تجربیات آنها اخذ شده است. برای قابلیت تأیید نیز از دو روش استفاده شده است: در روش اول، کدهای توصیفی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها در اختیار یک نفر از دانشجویان دکتری رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبایی که آشنا با حوزه رهبری اخلاقی بود، قرار داده شده و ایشان نیز مراحل کدگذاری‌های تفسیری و تعریف مضامین فراگیر را مجدداً انجام داده و نتایج حاصله با کدگذاری محقق مقایسه شده و اصلاحات لازم انجام گرفته است. در این مرحله جهت بررسی پایایی یا قابلیت اعتماد میان کدگذاران مستقل از روش هولستی استفاده شده است. همچنین در

روش دوم نیز مضامین اصلی و فرعی ایجاد شده توسط محقق به چهار نفر از متخصصان دانشگاهی حوزه رهبری، اخلاق و مدیریت اسلامی ارائه شده و نظرات و نکات اصلاحی آنها نیز دریافت و اصلاحات لازم انجام گرفته است.

یافته‌های تحقیق

در این بخش به بررسی فرایند تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها براساس روش سه‌مرحله‌ای تحلیل مضمون پرداخته شده و نتایج هر مرحله به صورت خلاصه ارائه شده است. مدیران مشارکت‌کننده در گروه کانونی و مصاحبه‌ها شامل ۱۵ نفر بودند که ترکیبی از سه مدیر زن و ۱۲ مدیر مرد در سطوح مختلف مدیریتی نظیر مدیرعامل، عضو هیئت‌مدیره، معاون، رئیس و سرپرست از حوزه‌های فعالیتی مختلف نظیر: نفت، گاز و پتروشیمی، صنعت، معدن و تجارت، بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، نیرو و آموزش و پرورش بودند. همچنین هفت نفر کارشناسان سازمانی مشارکت‌کننده در گروه کانونی نیز ترکیبی از چهار زن و سه مرد در گروه‌های سنی مختلف و حوزه‌های فعالیتی نظیر اقتصاد و دارایی، ارتباطات و فناوری اطلاعات، راه و شهرسازی، تعاون، کار و رفاه اجتماعی و بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بودند.

مرحله اول: تحلیل مصاحبه‌ها و شناسایی کدهای اولیه

در این مرحله به بررسی و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته در دو گروه کانونی مدیران و کارشناسان سازمان و مصاحبه‌های عمیق انجام شده با ۱۴ نفر از مدیران بخش دولتی پرداخته شده است. نکات کلیدی هر مصاحبه استخراج و کدهای اولیه آنها شناسایی شد. همچنین به منظور اطمینان از شناسایی صحیح کدها، ۱۷۱ نقل قول کلیدی در اختیار یکی از دانشجویان دکتری مدیریت منابع انسانی قرار داده و از وی درخواست شد، کدهای اولیه را مجدداً شناسایی نماید. سپس کدهای اولیه محقق و خبره با هم مقایسه و اصلاحات لازم انجام گرفت. همچنین از روش هولستی نیز پایایی نتایج مورد بررسی قرار گرفت و از آن‌جا که تعداد کدهای شناسایی شده توسط محقق ۱۶۶ کد اولیه و تعداد کدهای شناسایی شده توسط خبره ۱۶۲ کد اولیه بود و از این میان، تعداد ۱۴۳ کد اولیه بین دو نفر مشترک بود، لذا ضریب پایایی نتایج ۰٫۸۷ برآورد شد و ۱۹ کد

اولیه متفاوت خبره نیز مورد تأیید محقق قرار گرفته و به فهرست کدها اضافه شد. در مجموع، حاصل این مرحله، شناسایی ۱۸۵ کد اولیه است.

پس از تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته و شناسایی کدهای اولیه، به بررسی و انطباق این کدها با کدهای استخراج شده از ادبیات نظری پرداخته شد که خروجی این مرحله عبارت است از:

- شناسایی ۸۵ کد اولیه از مصاحبه‌ها که دارای مفهومی مشابه با کدهای مستخرج از ادبیات بودند؛

- شناسایی ۱۰۰ کد اولیه جدید از مصاحبه‌ها که در ادبیات نظری موجود نبودند؛

- اضافه شدن ۹ کد جدید از ادبیات نظری که در مصاحبه‌ها به آنها اشاره‌ای نشده بود شامل پشتکار و استقامت، کاریزما و الهام‌بخش بودن، دغدغه و نگرانی درمورد انجام کار درست، توجه به عواقب و پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت اقدامات، عدم به کارگیری موارد و شرایط استثنا برای رهبران، اختیار و آزادی عمل متوازن، کمک به یادگیری رفتارهای اخلاقی، توضیح روشن درمورد تصمیم/ اقدام و موقعیت اخلاقی و ارائه رهنمود و بازخوردهای اخلاقی در مواجهه با چالش‌های اخلاقی.

در نهایت، از مجموع بررسی و تحلیل ادبیات نظری و مصاحبه با مدیران بخش دولتی، ۱۹۴ کد اولیه در زمینه مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی مدیران شناسایی شد. در جدول (۲) نمونه‌ای از نقل قول‌ها و کدهای اولیه ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از نحوه شناسایی کدهای اولیه از نقل قول‌ها

کدهای اولیه	نقل قول‌ها
توجه و حساسیت نسبت به مسائل اجتماعی ترغیب افراد جهت مشارکت در اهداف مسئولانه اجتماعی خیرخواهی	"... علاوه بر مسائل سازمانی در رابطه با مسائل جامعه، هم نگرانه و دنبال اینه که به نحوی برای رفع اونا اقدام مناسبی انجام بده، این افراد معمولاً روحیات خیرخواهانه خاصی دارن و این روحیه رو سعی می‌کنن در اطرافیان‌شون هم ایجاد کنن مثلاً در رابطه با زلزله کرمانشاه یا زلزله بم یه تعدادی از مدیران واقعاً با تموم توانشون سعی کردن کمک کنن و سایر کارکنان سازمان رو هم برای کمک ترغیب می‌کردن."

جدول ۲. نمونه‌ای از نحوه شناسایی کدهای اولیه از نقل قول‌ها (۱۵۱مه)

کدهای اولیه	نقل قول‌ها
احترام به ارزش‌ها و باورهای دیگران	"ارزش‌ها و باورهای سایر افراد را به رسمیت می‌شناسه و به اونها احترام می‌ذاره."
نهادینه شدن ارزش‌های اخلاقی پرهیز از عوام فریبی	"اخلاق نباید عوام فریبانه و مرتبط با سمت و شغل باشه، باید در فرد نهادینه شده باشه و در هر جایگاهی ازش بروز داده بشه."
الگو و سرمشق بودن پایداری و ثبات رفتاری	"رهبر اخلاقی باید الگو باشه، نباید دیگران احساس کنن که رفتارش مصنوعیه مثلاً تا وقتی مدیر هستش به همه سلام کنه بعدش نه، چون افراد قضاوت‌های هوشمندانه‌ای می‌کنن و متوجه بی‌ثباتی رفتار وی می‌شن."
آگاه‌سازی افراد از مسائل سازمان توضیح در مورد نحوه تصمیم‌گیری دریافت نظر افراد	"افراد رو در جریان مسائل مختلف سازمان قرار می‌ده، در مورد چرایی تصمیماتی که در سازمان گرفته میشه براشون توضیح میده و نظرات اونا رو هم جویا میشه."
تعهد به حفظ محرمانگی در سازمان امانتداری	"متعهد به حفظ محرمانگی اطلاعات سازمان در رابطه با سایر سازمان-هاست، امانتداره و اطلاعات سازمان رو در اختیار رقبا قرار نمی‌ده."
رازداری و حفظ اسرار کارکنان	"نسبت به حفظ اسرار افراد زیر مجموعه به شدت حساس و متعدهه."
ایجاد فضای ارتقا و رشد	"فضایی را برای کارکنانش فراهم می‌کنه که افراد احساس نکنند سقفی بالای سرشونه و بتوانند به راحتی رشد کنند."
بیان شفاف و صریح انتظارات و استانداردهای عملکردی- بیان شفاف و صریح استانداردها و ارزش‌های اخلاقی مورد انتظار	"یه مسئله مهمی که عمدتاً برای کارکنان اهمیت داره و موجب نارضایتی شون میشه، ارزیابی عملکردشونه که انتظار دارن نمرات بالایی بگیرن ولی انتظاراتشون با نظر مدیر تطابق نداره به‌خاطر اینکه مدیر دارای معیارهای ارزیابی متفاوتیه، مدیری اخلاقی هستش که از همون اول استانداردهای عملکردی و ارزش‌های اخلاقی مورد انتظارش رو به‌صورت شفاف به افراد بگه تا اونا بدونن رو چه اساسی قراره ارزیابی بشن."
مشوق بودن به کارگیری مشوق‌های مادی و معنوی مناسب	"برای کوچکتین کارها و رفتارهای مثبتی نیز افراد رو مورد تشویق قرار میده و در این زمینه نه فقط از مشوق‌های مادی که از مشوق‌های معنوی مناسب هم استفاده می‌کنه."

(۱۵مه) جدول ۲. نمونه‌ای از نحوه شناسایی کدهای اولیه از نقل قول‌ها

نقل قول‌ها	کدهای اولیه
"همواره به افراد احترام می‌ذاره و حتی در صورت بیان انتقاد و نظرات مخالف هم، حرمتشون رو زیر پا نمی‌ذاره و رفتاری عادلانه باهاشون می‌کنه و تبعیضی در برخورد با اونا قائل نمی‌شه."	احترام به افراد - حفظ حرمت و شأبیت کارکنان - رفتار عادلانه - عدم تبعیض در برخورد
"یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های رفتاری برای رهبر اخلاقی در نظر گرفتن انصاف و عدالت در رابطه با تصمیمات و ارزیابی‌هایش نسبت به دیگران هستش."	انصاف و عدالت در تصمیم‌گیری

مرحله دوم: دسته‌بندی کدهای اولیه و شناسایی مضامین فرعی

در این مرحله به بررسی و دسته‌بندی ۱۹۴ کد اولیه در قالب مضامین فرعی پرداخته شده است که خروجی این بخش، شکل‌گیری ۲۷ مضمون فرعی است. در ادامه، دسته‌بندی صورت گرفته توسط محقق در قالب ۲۷ مضمون فرعی و ۱۹۴ کد اولیه در اختیار چهار نفر از خبرگان دانشگاهی که در حوزه رفتار سازمانی و مدیریت اسلامی تخصص داشته و با ادبیات رهبری اخلاقی آشنا بودند، قرار گرفته و از آنها درخواست شد، دسته‌بندی را مورد بررسی قرار داده و اصلاحات لازم را برای بهبود بیان نمایند. اصلاحات پیشنهادی هر خبره در هر مرحله انجام گرفته و دسته‌بندی اصلاح شده کدهای اولیه در قالب مضامین فرعی در اختیار خبره بعدی گذاشته شده است. این فرایند تا جایی ادامه داشت که اصلاحات خاصی توسط خبره مطرح نشد و از لحاظ وی، دسته‌بندی صورت گرفته مناسب تشخیص داده شد. خروجی این مرحله، اضافه شدن یک مضمون فرعی جدید با عنوان "ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد" است که در نتیجه تعداد مضمون‌های فرعی شامل ۲۸ مورد شد. در جدول (۳) نمونه‌ای از نحوه دسته‌بندی کدهای اولیه در قالب مضامین فرعی، ارائه شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از نحوه دسته‌بندی کدهای اولیه در قالب مضامین فرعی

مضامین فرعی	کدهای اولیه
۱. برخورداری از ارزش و بینش‌های بنیادین	توکل به خدا، حساسیت داشتن نسبت به کسب مال حلال، حق‌گرایی
۲. حسن خلق	خوش برخورد و خوش‌زبان بودن، بشاشیت و گشاده‌رویی، پرهیز از خشم و عصبانیت، صبور و با حوصله بودن
۳. همسوسازی اهداف و ارزش‌های فردی و سازمانی	ایجاد اهداف فردی همسو با اهداف سازمانی، ایجاد همسویی در ارزش‌ها
۴. ایجاد روابط صمیمانه و دوستانه	ایجاد فضای صمیمی و دوستانه در سازمان، برخورد دوستانه
۵. برقراری روابط مبتنی بر اعتماد	برقراری ارتباط مؤثر و مبتنی بر اعتماد، اعتماد کردن به افراد، بیان اطمینان و اعتماد نسبت به افراد، خوش‌قولی و وفای به عهد
۶. ارایه بازخورد مؤثر و اخلاقی	ارائه بازخورد صحیح، مثبت و سازنده، برخورد مناسب با اشتباهات
۷. آگاه‌سازی، ترویج و نهادینه‌سازی اخلاقیات	تدوین منشور اخلاقی، ایجاد فضای گفتگو و مفاهمه در زمینه اخلاقیات، الگو و سرمشق بودن، به‌کارگیری طرح‌های تشویقی
۸. پردازش و قضاوت اخلاقی توسط رهبر	پردازش اطلاعات بدون سلیقه شخصی، انصاف و عدالت در تصمیم‌گیری
۹. یکپارچگی و پایداری در گفتار و رفتار	هماهنگی و انطباق گفتار و رفتار، صداقت در گفتار و رفتار
۱۰. توجه و اهتمام به رعایت حقوق ذی‌نفعان	توجه به کیفیت محصولات و خدمات، توجه به رضایت مشتری، رعایت منافع کلیه ذی‌نفعان، تعهد به حفظ محرمانگی در سازمان
۱۱. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	رفتار مسئولانه نسبت به ذی‌نفعان، رفتار مسئولانه نسبت به جامعه، توجه و حساسیت نسبت به مسائل اجتماعی، توجه و حساسیت نسبت به حفظ محیط زیست

(ادامه) جدول ۳. نمونه‌ای از نحوه دسته‌بندی کدهای اولیه در قالب مضامین فرعی

مضامین فرعی	کدهای اولیه
۱۲. توجه به توسعه و ارتقای کارکنان	ایجاد فضای ارتقا و رشد، به کارگیری روش‌های آموزشی مناسب، توجه به رشد و توسعه فردی کارکنان، شناسایی توانمندی‌ها و نقاط قوت افراد
۱۳. جان‌نشین‌پروری	پرورش افراد مناسب برای سطوح مدیریتی
۱۴. شفافیت نقش	بیان شفاف و صریح انتظارات و استانداردهای عملکردی به کارکنان، واگذاری وظایف و نقش‌ها متناسب با توانمندی‌های افراد
۱۵. مدیریت بر خود	داشتن روحیه خود اصلاح‌گری، خودکنترلی
۱۶. وسعت دیدگاه و جامع‌نگری	توجه به تفاوت‌ها و اختلاف سلیقه‌ها، انتقادپذیری، انعطاف‌پذیری
۱۷. اهتمام نسبت به رعایت قوانین، استانداردها و ارزش‌ها	اهمیت به رعایت قوانین و مقررات در سازمان
۱۸. تسهیم قدرت	ترغیب به مشارکت کارکنان، اختیار و آزادی عمل متوازن
۱۹. عدم سوءاستفاده از جایگاه و موقعیت	در نظر گرفتن جایگاه مدیریت به صورت امانت، استفاده نکردن از رانت
۲۰. گذشت و بخشش	با گذشت بودن، نگاه لطیفانه در برخورد با اشتباهات
۲۱. شفافیت در تصمیم‌گیری	آگاه‌سازی افراد از مسایل سازمان - توضیح در مورد نحوه تصمیم‌گیری
۲۲. حمایت و همدردی با کارکنان	حامی بودن برای کارکنان، درک شرایط و موقعیت افراد
۲۳. داشتن نگرش و منش اخلاقی نسبت به همکاران	خوش‌بینی نسبت به افراد، خیرخواهی، تواضع و فروتنی
۲۴. حفظ شأن و منزلت و احترام افراد	احترام به ارزش‌ها و باورهای دیگران، حفظ شأنیت و عزت نفس کارکنان
۲۵. توجه و اهمیت دادن به کارکنان	اهمیت دادن به کارکنان، انتقال احساس مهم بودن به کارکنان، مشوق بودن
۲۶. متخصص بودن	بهره‌مندی از دانش عمومی و تخصصی مرتبط با کار
۲۷. متقاعدسازی	کاریزما و الهام‌بخشی نسبت به کارکنان، عدم تحمیل نظر و عقیده خود بر افراد
۲۸. حل تعارضات	رفع سوء تفاهات ایجاد شده بین افراد، حل چالش‌ها و تعارضات

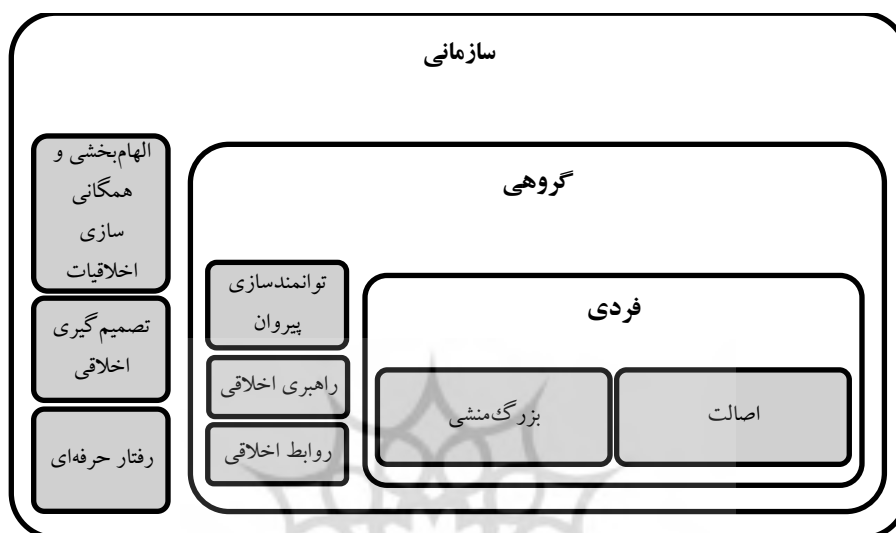
مرحله سوم: شناسایی مضامین اصلی

در این مرحله، دسته‌بندی اصلاح‌شده مضامین فرعی براساس شباهتی که در جهت‌گیری و مفهوم داشتند در یک دسته مشابه قرار گرفتند که خروجی این مرحله، شناسایی ۸ مضمون اصلی در ۳ طبقه فردی، گروهی و سازمانی است. خروجی این مرحله مجدداً توسط یکی از خبرگان دانشگاهی حاضر در مرحله قبل، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و همچنین از وی خواسته شد دسته‌بندی ارائه‌شده را با معیارهای اسلامی مورد تأکید توسط حضرت علی (ع) در زمینه ویژگی‌ها و رفتارهای مطلوب مدیران که در منابع دست دوم تحقیقات حوزه مدیریت و کسب‌وکار نظیر امیری (۱۳۹۴)، خسروانیان و رودپشتی (۱۳۹۰)، آقاجانی (۱۳۸۵)، مقیمی (۱۳۸۵) و نجات (۱۳۸۲) ارائه شده بود، نیز انطباق دهد. در این مرحله، دسته‌بندی صورت گرفته از نظر وی مناسب تشخیص داده شد و ۳۰ مورد از ۵۶ مورد ویژگی‌های مورد تأکید از دیدگاه حضرت علی (ع) نیز نظیر حق‌گرایی، کسب رضای خدا و توکل بر خدا در مضمون فرعی پرورداری از ارزش‌ها و بینش‌های بنیادین؛ حسن خلق و گشاده‌رویی در مضمون فرعی حسن خلق، ضرورت عمل به گفته‌ها در مضمون فرعی برقراری روابط صمیمانه و دوستانه؛ انتقادپذیری در مضمون فرعی وسعت دیدگاه و جامع‌نگری، مشورت در مضمون فرعی تسهیم قدرت؛ امانت‌داری و پرهیز از رشوه و رانت‌خواری در مضمون فرعی عدم سوءاستفاده از جایگاه و موقعیت؛ تواضع و فروتنی، خوش‌بینی نسبت به دیگران و پرهیز از حسادت در مضمون فرعی داشتن نگرش و منش اخلاقی نسبت به همکاران؛ مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در مضمون فرعی مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی؛ عدل و انصاف و مساوات در مضمون فرعی پردازش و قضاوت اخلاقی توسط رهبر؛ صداقت و پشتکار و استقامت در مضمون فرعی یکپارچگی در گفتار و رفتار؛ احترام به حقوق ذی‌نفعان و رعایت مصلحت زیردستان در مضمون فرعی توجه به حقوق ذی‌نفعان؛ مدارا با کارکنان در مضمون فرعی حمایت و همدردی با کارکنان، به‌صورت مستقیم و بقیه موارد نیز به‌صورت غیرمستقیم در کدهای اولیه لحاظ شده بودند. در جدول (۴) نحوه دسته‌بندی مضامین فرعی در قالب مضامین اصلی و طبقه‌های مربوطه ارائه شده است.

جدول ۴. شناسایی طبقه‌ها و مضامین اصلی

مضمون فرعی	مضمون اصلی	طبقه
۱. برخورداری از ارزش و بینش‌های بنیادین	اصالت	فردی
۲. یکپارچگی و پایداری در رفتار و گفتار		
۳. مدیریت بر خود		
۴. حسن خلق		
۵. گذشت و بخشش	بزرگ‌منشی	فردی
۶. وسعت دیدگاه و جامع‌نگری		
۷. شفافیت نقش	راهبری اخلاقی	فردی
۸. ارائه بازخور مؤثر و اخلاقی		
۹. متقاعدسازی		
۱۰. حل تعارضات		
۱۱. توجه به توسعه و ارتقای کارکنان	توانمندسازی پیروان	گروهی
۱۲. جانشین‌پروری		
۱۳. تسهیم قدرت		
۱۴. برقراری روابط صمیمانه و دوستانه	روابط اخلاقی	گروهی
۱۵. ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد		
۱۶. حمایت و همدردی با کارکنان		
۱۷. داشتن نگرش و منش اخلاقی نسبت به همکاران		
۱۸. حفظ شأن و منزلت و احترام افراد		
۱۹. توجه و اهمیت دادن به کارکنان		
۲۰. مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	رفتار حرفه‌ای اخلاقی	سازمانی
۲۱. متخصص بودن		
۲۲. عدم سوءاستفاده از جایگاه و موقعیت	تصمیم‌گیری اخلاقی	سازمانی
۲۳. اهتمام نسبت به رعایت قوانین، استانداردها و ارزش‌ها		
۲۴. پردازش و قضاوت اخلاقی توسط رهبر		
۲۵. شفافیت در تصمیم‌گیری		
۲۶. توجه و اهتمام به رعایت حقوق ذی‌نفعان		
۲۷. آگاه‌سازی، ترویج و نهادینه‌سازی اخلاقیات		
۲۸. همسوسازی اهداف و ارزش‌های فردی و سازمانی	الهام‌بخشی و همگانی‌سازی اخلاقیات	

در نتیجه این مرحله، مدل مفهومی رهبری اخلاقی مدیران بخش دولتی ایران تبیین و در شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی رهبری اخلاقی مدیران در سازمان‌های دولتی

بحث و جمع‌بندی

بررسی ادبیات مفهوم رهبری اخلاقی، بیانگر این مطلب بود که علی‌رغم تلاش‌هایی که توسط محققان مختلف به منظور مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی صورت گرفته است، همچنان خلأهای نظری زیادی در این زمینه مطرح است که از آن جمله می‌توان به عدم وضوح و شفافیت در بحث هنجار و نقش آن در تشخیص رفتار مناسب (آیزنبرگ، ۲۰۱۲)، مفهوم‌سازی بر مبنای ارزش‌های غربی به ویژه ارزش‌های ایالات متحده و عدم توجه به منافع ذی‌نفعان مختلف سازمان (فریچ و هاپنباثر، ۲۰۱۲) اشاره نمود. بر این اساس با توجه به خلأهای مطرح شده در ادبیات، در این تحقیق مجدداً به مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی متناسب با ارزش‌های دینی و فرهنگی حاکم بر سازمان‌های بخش دولتی ایران پرداخته شد.

از آن جاکه مبنا و رویکرد اصلی در نظام حکومتی ایران و به تبع آن در سازمان‌های بخش دولتی مبتنی بر دین مبین اسلام می‌باشد، لذا در وهله اول، رویکرد و تعریف اخلاق در نظام اخلاقی اسلام مورد بررسی قرار گرفت و تعریف کاربردی ارائه شده توسط قراملکی (۱۳۸۹) به عنوان ملاک اخلاق در نظر گرفته شد که در این تعریف، تأکید زیادی بر رعایت نمودن حقوق ذی‌نفعان مختلف شده است، لذا طبق نظر خبرگان در گروه کانونی خبرگان دانشگاهی، سؤال "رهبر اخلاقی چه وظیفه‌ای نسبت به کارکنان، همکاران، سازمان و ذی‌نفعان آن نظیر جامعه و محیط زیست دارد؟" جهت پرسش در جلسات، مصاحبه طرح شد تا نحوه برخورد و رفتار رهبر اخلاقی نسبت به ذی‌نفعان مختلف سازمان بررسی شده و همچنین خلأ تحقیقاتی این حوزه نیز پوشش داده شود. شکل‌گیری مضامین فرعی نظیر مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در قبال ذی‌نفعان مختلف، توجه به حقوق ذی‌نفعان در تصمیم‌گیری و عدم سوءاستفاده از جایگاه و موقعیت در مدل مفهومی تبیین شده، بیانگر اقدامات مطرح شده جهت توجه مدیر به حقوق ذی‌نفعان مختلف است.

همچنین در نظام اخلاقی اسلام به همه جنبه‌های پیامد فعل (پیامدگرایی)، خود فعل (وظیفه‌گرایی) و فاعل (فضیلت‌گرایی) جهت تعیین رفتار اخلاقی توجه شده است. علاوه بر این، در نظام اخلاقی اسلام، ارزش‌های اخلاقی اصالتاً تابع نیت‌اند؛ به عبارت دیگر، کار اخلاقی هم فی حد نفسه باید عمل صالح باشد، یعنی لیاقت و شأنیت این را داشته باشد که انسان را به کمال برساند و نیز باید دارای نیت صحیحی باشد تا کمالش به نفس برگردد. بنابراین، در نظام اخلاقی اسلام، در تعیین ارزش‌های اخلاقی هم بر حسن فعلی و هم حسن فاعلی تأکید می‌شود. اگر کاری فقط دارای حسن فعلی باشد، اما حسن فاعلی نداشته باشد، انجام آن برای نفس، کمالی ایجاد نمی‌کند و با حسن فاعلی صفر نیز نمی‌توان هر فعلی را به تحقق رساند (مصباح یزدی، ۱۳۸۴). بر این اساس، به منظور رفع یکی دیگر از خلأهای موجود در مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی که عدم لحاظ نمودن ترکیب رویکردهای اخلاقی و به طور خاص عدم توجه به نیت و انگیزه فاعل در بروز رفتار می‌باشد، تلاش شد به ارزش‌مداری مدیر و به کارگیری ارزش‌ها در رفتار نیز توجه شود. شکل‌گیری مضامین فرعی نظیر برخورداری از بینش و ارزش‌های بنیادین و یکپارچگی در گفتار و رفتار در مدل مفهومی تبیین شده، بیانگر توجه به این امر است.

در زمینه رفع ابهام پیرامون استانداردهای "رفتار هنجاری مناسب" در مفهوم‌سازی رهبر اخلاقی

نیز انطباق با ارزش‌های مورد تأکید اسلام به عنوان ملاک رفتار هنجاری مناسب، در نظر گرفته شده و به منظور اطمینان از توجه به ارزش‌های اسلامی در زمینه مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی، در مراحل مختلف مفهوم‌سازی از خبرگان حوزه مدیریت اسلامی استفاده شده است. همچنین ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده با ویژگی‌ها و رفتارهای مطلوب مدیران برگرفته از نهج البلاغه که در منابع دست دوم تحقیقات حوزه مدیریت و کسب و کار که به شناسایی و استخراج اصول و استانداردهای رفتار اخلاقی مدیران و کارگزاران از دیدگاه حضرت علی (ع) پرداخته‌اند، نظیر امیری (۱۳۹۴)، خسروانیان و رودپشتی (۱۳۹۰)، آقاجانی (۱۳۸۵)، مقیمی (۱۳۸۵) و نجات (۱۳۸۲) نیز تطابق داده شده است. در این تحقیقات عموماً معیارهای مدیران در چهار دسته: معیارهای مکتبی، فردی و رفتاری، درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مطرح شده است. منظور از معیارهای مکتبی، معیارهایی است که ریشه در اصول و مبانی مکتب اسلام و مدیریت اسلامی دارد. جایگاه و مفهوم انسان در مکتب الهی اسلام، معیارها و ملاک‌های انتخاب افراد در مناصب و مدیریت را شکل می‌دهد (آقاجانی، ۱۳۸۵). معیارهای فردی و رفتاری شامل ویژگی‌های و خصیصه‌های شخصی و رفتاری پسندیده از دیدگاه اسلام است. معیارهای درون‌سازمانی نیز بیانگر ملاحظات اخلاقی موردنیاز برای مدیران در درون سازمان است که در رابطه با کارکنان باید بروز داده شود و در نهایت منظور از معیارهای برون‌سازمانی عبارت است از ملاحظات اخلاقی موردنیاز مدیران در رابطه با ذی‌نفعان خارج از سازمان که معیارهای این دسته در کلام حضرت علی (ع) عموماً در دو مقوله عدالت اجتماعی و مردم‌گرایی، دسته‌بندی می‌شوند. مقصود از مردم‌گرایی، نحوه برخورد صحیح با مردم (مشتریان) و لزوم رعایت عدل و انصاف در برخورد با آنهاست. در رابطه با عدالت اجتماعی نیز باید گفت که از نظر حضرت علی (ع) اصل عدالت، حافظ تعادل در اجتماع بوده و می‌تواند به پیکر جامعه سلامت و به روح آن، آرامش بدهد (خسروانیان و رودپشتی، ۱۳۹۰). حاصل تطابق با این مطالعات، بیانگر این مطلب بود که به ۳۰ مورد از ۵۶ ویژگی و رفتارهای مطرح‌شده از دیدگاه حضرت علی (ع) به صورت مستقیم در کدهای اولیه مستخرج از مصاحبه‌ها و بقیه موارد به صورت غیرمستقیم اشاره شده است.

در مجموع، با توجه به نکات مطرح‌شده و مواردی که حین فرایند تحقیق لحاظ شد، تلاش گردید خلأها و انتقادات مطرح‌شده در زمینه مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی در ادبیات تحقیق،

پوشش داده شود و یک مفهوم‌سازی بومی و جامع برای رهبری اخلاقی در سازمان‌های بخش دولتی ایران ارائه شود که شامل هشت مضمون اصلی به شرح زیر است:

- اصالت که عبارت است از بهره‌مندی مدیر از ارزش‌ها و بینش‌های بنیادینی نظیر حق‌گرایی، کسب رضای خدا، توکل بر خدا و حساسیت داشتن نسبت به کسب مال حلال که این ارزش‌ها از مرحله بینش و فکر به گفتار و رفتار فرد نیز انتقال یافته و تلاش می‌نماید خود را به انجام آنها پایبند نماید. همچنین به توانایی مدیر در کنترل بر خود و تلاش برای بهبود و اصلاح نیز اشاره دارد. این مضمون شامل مواردی نظیر برخورداری از ارزش و بینش‌های بنیادین، یکپارچگی و پایداری در گفتار و رفتار و مدیریت بر خود می‌باشد که اگرچه در تحقیقات مختلف نظیر تروینو و همکاران (۲۰۰۰ و ۲۰۰۳)؛ براون و همکاران (۲۰۰۵)؛ دن‌هارتوگ و دی‌هوک (۲۰۰۹) و حضرتی و معمارزاده (۱۳۹۳) به یکپارچگی و پایداری در گفتار و رفتار اشاره شده است، ولی مواردی نظیر برخورداری از ارزش‌ها و بینش‌های بنیادین و مدیریت بر خود از جمله وجه تمایز این تحقیق در مقایسه تحقیقات موجود است که بدین بحث پرداخته‌اند.
- بزرگ‌منشی که دربردارنده ویژگی‌ها و صفات فردی مدیر نظیر: توانایی بخشش خطاها و اشتباهات افراد، داشتن دید چندبعدی در بررسی و تحلیل مسائل و پذیرش انتقادات دیگران است و شامل مواردی نظیر: گذشت و بخشش، وسعت دیدگاه و جامع‌نگری و حسن خلق می‌باشد. در تحقیقات مختلف نظیر تروینو و همکاران (۲۰۰۰ و ۲۰۰۳)؛ کاپتین (۲۰۰۳)؛ براون و همکاران (۲۰۰۵)؛ دن‌هارتوگ و دی‌هوک (۲۰۰۹)؛ کالسون و همکاران (۲۰۱۱)؛ رسیک و همکاران (۲۰۱۱) و حضرتی و معمارزاده (۱۳۹۳) به ویژگی‌ها و صفات اخلاقی نظیر: نوع‌دوستی، عدالت و انصاف، قابل‌اعتماد بودن و صداقت اشاره شده است، ولی مواردی نظیر گذشت و بخشش خطاها و اشتباهات افراد، دادن فرصت جهت جبران و داشتن دید چندبعدی در بررسی و تحلیل مسائل از جمله دستاوردهای این تحقیق است که در تحقیقات موجود بدان پرداخته نشده است.
- راهبری اخلاقی، بیانگر توانایی مدیر در پیشبرد امور مدیریتی بر مبنای اصول اخلاقی است که شامل بیان انتظارات و استانداردهای عملکردی موردانتظار از افراد، ارائه

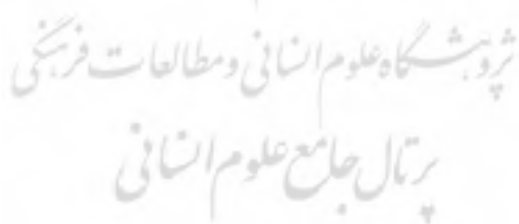
بازخوردهای به‌موقع و مناسب، بیان رهنمودهای لازم در مواجهه افراد با مسائل مختلف، حل مسائل، چالش‌ها و تعارضات کاری در سازمان و واگذاری مسئولیت‌هایی متناسب با توانمندی‌های افراد است که با نتایج تحقیقاتی نظیر تروینو و همکاران (۲۰۰۰ و ۲۰۰۳)؛ دن‌هارتوگ و دی‌هوک (۲۰۰۹)؛ کالسون و همکاران (۲۰۱۱) نیز هم‌راستا می‌باشد.

- روابط اخلاقی، بیانگر توانایی مدیر در برقراری روابط و تعاملات اثربخش با کارکنان است که هم از لحاظ روحی و روانی و هم فیزیکی به سلامت افراد توجه نموده، شأن و منزلت آنها را رعایت کرده و از آنها حمایت و پشتیبانی می‌کند. همچنین تلاش می‌کند، با افراد روابط دوستانه و مبتنی بر اعتماد را شکل داده و سازمان و محیط کاری مناسب و بانشاطی را نیز برای آنها فراهم سازد. این مضمون شامل مواردی نظیر توجه و اهمیت دادن به کارکنان، داشتن نگرش و منش اخلاقی نسبت به کارکنان، حفظ شأنیت و احترام به افراد، ایجاد روابط صمیمانه با کارکنان، برقراری روابط مبتنی بر اعتماد و حمایت و همدردی با کارکنان است. مواردی که در مضمون روابط اخلاقی بیان شده است، در تحقیقات مختلف نظیر تروینو و همکاران (۲۰۰۳)؛ براون و همکاران (۲۰۰۵)؛ مایر و همکاران (۲۰۰۹)؛ کالسون و همکاران (۲۰۱۱)؛ رسیک و همکاران (۲۰۱۱) و حضرتی و معمارزاده (۱۳۹۳) نیز مورد تأکید قرار گرفته است.
- توانمندسازی پیروان، بیانگر تلاش مدیر جهت فراهم کردن فضایی برای رشد، ارتقا و توسعه توانمندی‌ها و ایجاد مشارکت کارکنان در تصمیمات و مسائل سازمانی بوده و دربردارنده مواردی نظیر ایجاد فضای ارتقا و رشد، جانشین‌پروری و تسهیم قدرت می‌باشد؛ که اگرچه در تحقیقات مختلف نظیر ون وارت (۲۰۰۵)؛ رسیک و همکاران (۲۰۰۶)؛ دریسکل و مک‌کی (۲۰۰۷)؛ والومبوا و چائو پروتک (۲۰۰۹)؛ دن‌هارتوگ و دی‌هوک (۲۰۰۹)؛ کالسون و همکاران (۲۰۱۱) و حضرتی و معمارزاده (۱۳۹۳) به توانمندسازی و ایجاد فضای ارتقا و رشد و تسهیم قدرت اشاره شده است، ولی جانشین‌پروری از جمله مواردی است که در این تحقیق به‌صورت خاص مورد تأکید قرار گرفته است.

- رفتار حرفه‌ای اخلاقی، بیانگر رفتارهای متعهدانه و مسئولانه مدیر در ارتباط با ذی‌نفعان مختلف سازمان، ضمن رعایت و پایبندی به قوانین و مقررات سازمانی می‌باشد؛ به طوری که با رعایت امانت‌داری نسبت به جایگاه و موقعیت سازمانی خود، از تخصص و تجربه خود در راستای تحقق منافع سازمان استفاده نموده، به دنبال سوءاستفاده از موقعیت در جهت منافع شخصی خود نبوده و نتایج تصمیمات و عملکرد خود را می‌پذیرد و در برابر ذی‌نفعان مختلف سازمان، پاسخگو می‌باشد. همچنین تحقق اهداف و برنامه‌های اثربخش سازمان که منافع ذی‌نفعان مختلف را رعایت می‌نماید، برای وی حائز اهمیت بوده و در این راستا اقدامات و فعالیت‌های درست و مناسبی را انجام می‌دهد. موارد ذکر شده در این مضمون با نتایج تحقیقاتی نظیر تروینو و همکاران (۲۰۰۳)؛ براون و همکاران (۲۰۰۵)؛ کالسون و همکاران (۲۰۱۱) نیز هم‌راستا می‌باشد.
- تصمیم‌گیری اخلاقی، بیانگر ملاحظات مدیر در قضاوت و تصمیم‌گیری با رعایت حقوق ذی‌نفعان مختلف سازمان است که این امر را براساس اطلاعات دقیق و صحیح انجام داده و تحت تأثیر عوامل محیطی و یا رفتارهای متملقانه دیگران قرار نمی‌گیرد. تصمیم‌گیری اخلاقی نیز از جمله ابعاد مورد توجه در مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی است که توسط محققانی نظیر تروینو و همکاران (۲۰۰۳)؛ براون و همکاران (۲۰۰۵)؛ کالسون و همکاران (۲۰۱۱)؛ رسیک و همکاران (۲۰۱۱)؛ یوکل و همکاران (۲۰۱۳) در نظر گرفته شده است، ولی در این زمینه بیشتر بر توجه و در نظر گرفتن حقوق ذی‌نفعان مختلف سازمان حین تصمیم‌گیری تأکید شده و عدم تأثیرپذیری از عوامل محیطی و رفتارهای متملقانه از جمله دستاوردها و موارد مورد تأکید در این تحقیق است.
- الهام‌بخشی و همگانی‌سازی اخلاقیات، بیانگر توانایی مدیر در همراه و همسومودن، ترغیب و تشویق کارکنان به رعایت استانداردها و ارزش‌های اخلاقی در سازمان با ایجاد الگوهای رفتاری و به کارگیری مشوق‌های مادی و معنوی مناسب است که در این زمینه مدیر به آگاه‌سازی و به اشتراک گذاشتن ارزش‌های اخلاقی مورد تأکید سازمان با کارکنان پرداخته و فضای مناسبی را برای گفتگو و مفاهمه در زمینه ارزش‌های اخلاقی در سازمان فراهم نموده و از طریق رفتار خود تلاش می‌کند دیگران را نیز به رعایت

ارزش‌های اخلاقی ترغیب کرده و به نوعی سرمشق و الگوی اخلاقی آنها در سازمان تلقی شود. موارد مطرح شده در مضمون الهام‌بخشی و همگانی‌سازی اخلاقیات نیز توسط محققانی نظیر تروینو و همکاران (۲۰۰۰ و ۲۰۰۳)؛ براون و همکاران (۲۰۰۵)؛ کوپر (۲۰۰۶)؛ جارکایویز (۲۰۰۶)؛ منزل (۲۰۰۷)؛ براون و تروینو (۲۰۱۴)؛ روبرتس (۲۰۰۹)؛ یوکل و همکاران (۲۰۱۳) و حضرتی و معمارزاده (۱۳۹۳) در قالب مدل‌سازی نقش و ارتباط در زمینه اخلاقیات اشاره شده است.

در نهایت نیز به محققان حوزه رهبری اخلاقی پیشنهاد می‌شود از نتایج و دستاوردهای این تحقیق، جهت ارائه و اعتباریابی مقیاس سنجش رهبری اخلاقی مدیران، متناسب با ارزش‌های حاکم بر سازمان‌های ایرانی، استفاده شود. همچنین از آن‌جا که اهداف، ماهیت فعالیت و سازوکارهای تأمین مالی سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی متفاوتند، تحقیقی مشابه در سازمان‌های خصوصی نیز انجام گرفته و نتایج آن با این تحقیق، مورد مقایسه قرار گیرد.



منابع

- آقاجانی، آرش (۱۳۸۵). تبیین ویژگی‌های مدیران از دیدگاه حضرت علی (ع) در نهج‌البلاغه. اندیشه صادق، شماره ۲۴: ۲۷-۶۰.
- احمدی، سیدعلی‌اکبر و عسگری ده‌آبادی، حمیدرضا (۱۳۹۳). مدیریت اخلاق کسب‌وکار. تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ اول.
- امیری، علی‌نقی (۱۳۹۴). رفتارشناسی مدیران در نهج‌البلاغه، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ اول.
- حضرتی، مرتضی و معمارزاده تهران، غلامرضا (۱۳۹۳). ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان‌های دولتی ایران. مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۸: ۶۳-۷۰.
- خسروانیان، حمیدرضا و شفیعی رودپشتی، میثم (۱۳۹۰). مطالعه تطبیقی الگوی مدیریت اخلاق در سازمان در مکاتب غربی و آموزه‌های علوی. پژوهش‌نامه اخلاق، ۴ (۲): ۱۴۵-۱۷۲.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، دوره ۵، شماره ۲: ۱۵۱-۱۹۸.
- عباس‌پور، عباس؛ زندیان، هادی و قادرمرزی، حبیب‌الله (۱۳۹۴). بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان: نقش واسطه‌ای تعامل رهبر-عضو. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، دوره ۴، شماره ۵: ۵۱-۷۱.
- قراملکی، احد (۱۳۸۹). اخلاق کاربردی در ایران و اسلام، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، چاپ اول.
- مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۸۴). نقد و بررسی مکاتب اخلاقی، قم: انتشارات آموزشی و پژوهشی امام خمینی، چاپ اول.
- مقیم، سیدمحمد (۱۳۸۵). منشور مدیریت: نگرش تطبیقی به فرمان امام علی (ع) به مالک اشتر، تهران: نشر مهربان.
- نجات، نازی (۱۳۸۲). صفات اخلاقی مدیران از دیدگاه حضرت علی (ع). طب و تزکیه، پیاپی ۵۰: ۱۰۶-۱۱۴.

- Bedi, A., Alpaslan, C. M. & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. **Journal of Business Ethics**, 139(3), 517-536.
- 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. & 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.
- Cooper, T. (2006). **The Responsible Administrator: An Approach to ethics for the Administrative Role**.
- De Hoogh, A. H. & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. **The Leadership Quarterly**, 19(3), 297-311.
- De Hoogh, A. H. & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership. **Power and interdependence in organizations**, 338.
- Demirtas, O. & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. **Journal of Business Ethics**, 130(1), 59-67.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 2(1), 409-434.
- Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership?. **Leadership & Organization Development Journal**, 33(1), 4-24.
- Driscoll, C. & McKee, M. (2007). Restorying a culture of ethical and spiritual values: A role for leader storytelling. **Journal of Business Ethics**, 73(2), 205-217.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. **The Leadership Quarterly**, 23(5), 791-808.
- Eisenbeiß, S. A. & Brodbeck, F. (2014). Ethical and unethical leadership: A cross-cultural and cross-sectoral analysis. **Journal of Business Ethics**, 122(2), 343-359.
- Eisenbeiß, S. A. & Giessner, S. R. (2012). The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations. **Journal of Personnel Psychology**.
- Fehr, R., Yam, K. C. S. & Dang, C. (2015). Moralized leadership: The construction and consequences of ethical leader perceptions. **Academy of Management Review**, 40(2), 182-209.
- Frisch, C. & Huppenbauer, M. (2013). New insights into Ethical leadership: A Qualitative investigation of the experiences of executive ethical leaders. **Journal of Business Ethics**, 123 (1), 23-43.
- Giessner, S. & Van Quaquebeke, N. (2010). Using a relational models perspective to understand normatively appropriate conduct in ethical leadership. **Journal of Business Ethics**, 95, 43-55.

- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W. & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. **Journal of business ethics**, 55(3), 223-241.
- Hansen, S. D., Alge, B. J., Brown, M. E., Jackson, C. L. & Dunford, B. B. (2013). Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. **Journal of Business Ethics**, 115(3), 435-449.
- Jurkiewicz, C. L. (2006). Soul food: Morrison and the transformative power of ethical leadership in the public sector. **Public Integrity**, 8(3), 245-256.
- 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.
- Khuntia, R. & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. **Journal of business ethics**, 49(1), 13-26.
- Manz, C. C., Anand, V., Joshi, M. & Manz, K. P. (2008). Emerging paradoxes in executive leadership: A theoretical interpretation of the tensions between corruption and virtuous values. **The Leadership Quarterly**, 19(3), 385-392.
- Marsh, C. (2013). Business executives' perceptions of ethical leadership and its development. **Journal of Business Ethics**, 114(3), 565-582.
- Martin, G. S., Resick, C. J., Keating, M. A. & Dickson, M. W. (2009). Ethical leadership across cultures: A comparative analysis of German and US perspectives. **Business Ethics: A European Review**, 18(2), 127-144.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J. & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. **Personnel Psychology**, 65(2), 325-357.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. **Academy of Management Journal**, 55(1), 151-171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M. & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. **Journal of Business Ethics**, 95, 7-16.
- Neubert, M. J., Carson, 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.
- Northous, G. N. (2007). **Leadership: Theory and Practice**, 4th edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. **The Leadership Quarterly**, 18(3), 176-194.
- Perry, A. (2018). **Biblical Theology for Ethical Leadership**. Palgrave Macmillan.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N. & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. **Journal of Organizational Behavior**, 31(2/3), 259-278.

- Pomnu, C. H. & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes-the Malaysian case. **EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies**.
- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K. & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. **Journal of Business Ethics**, 101(3), 435-457.
- Resick, C., Hanges, P., Dickson, M. & Mitchelson, J. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. **Journal of Business Ethics**, 63(4), 345-359.
- Roberts, R. (2009). The rise of compliance-based ethics management: Implications for organizational ethics. **Public Integrity**, 11(3), 261-278.
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K. & Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. **Academy of Management Journal**, 55(5), 1053-1078.
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C. & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "enriched" job. **The Leadership Quarterly**, 18(3), 236-251.
- 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), 5-37.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. **California Management Review**, 42, 128-142.
- Van Wart, M. (2014). **Dynamics of leadership in public service: Theory and practice**. Routledge.
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. **Journal of applied psychology**, 94(5), 1275.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2007). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of management**, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. **Organizational behavior and human decision processes**, 115(2), 204-213.
- Webley, S. & Werner, A. (2008). Corporate codes of ethics necessary but not sufficient. **Journal of Business Ethics**, 17 (4), 405-415.
- Yılmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 2(2), 3949-3953.
- 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.