

Designing and Validating Ethical Leadership Assessment Tools of the Managers at Public Sectors of Iran

Arshia Khodaei*, Ali Farrahi**, Habibollah Taherpour Kalantari***

Abbas Bazargan****, Muhammad Zahedi*****

Abstract

Organizational leadership is the main thrust of development, transformation and the emergence of the dynamic capabilities in all communities. To put in other words, leadership is the magical element of any organization. Moral leadership is an emerging aspect of this concept to which our society today feels thirsty. So far, various tools have been designed for the assessment of moral leadership most of which are mainly based on conceptual models developed in the Western societies appropriate to their norms. This research is intended to design tools for measuring local moral leadership in accordance with the ethical, religious and cultural norms of leadership, to be validated for Iranian governmental organizations. Hence, the statistical population includes governmental organizations from which a samples of 234 people are selected from six ministries by cluster sampling method. The ultimately designed measurement tool includes 40 items and eight dimensions including: genuineness and dignity, moral leadership, empowerment of followers, moral relationships, professional behavior, moral decision making, inspiration and generalization of ethics. The results indicated that the identified measurement model enjoys fitting indicators and reliable tools. As a result all Iranian administrative organizations are recommended to employ this measurement tool for measuring the situation of ethical leadership in their organizations.

Keywords: *moral leadership; construct validity; measuring tools; confirmatory factor analysis; content validity.*

* Full professor at the Department of Management, Imam Hussein University, Tehran, Iran
dr.farrahi@yahoo.com

** PhD candidate of organizational behavior management, Department of Management, Higher Institute of Management Education, Research and Planning, Tehran, Iran

*** Full professor, Department of Management and Educational Planning, University of Tehran, Iran

**** Associate professor, Department of Management, Higher Institute of Management Education, Research and Planning, Tehran, Iran

***** Assistant Professor, Department of Management, Higher Institute of Management Education, Research and Planning, Tehran, Iran

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی
(پاییز ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۳: ۳۹ - ۹)



ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش رهبری اخلاقی مدیران بخش دولتی ایران

ارشیا خدایی*، علی فرهی**، حبیب‌الله طاهرپور کلانتری***، عباس بازرگان****،
محمد زاهدی*****

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۳۱

چکیده

اصلی‌ترین پیشران توسعه و تحول و ظهور قابلیت‌های پویا در هر جامعه‌ای، رهبری سازمانی است. به عبارت دیگر، رهبری، عنصر جادویی هر سازمانی است. یکی از جنبه‌های نوظهور این مفهوم، رهبری اخلاقی است؛ آن چیزی که جامعه امروز ما شدیداً تشنه آن است. به منظور سنجش رهبری اخلاقی تاکنون ابزارهای مختلفی ارائه شده است که عمدتاً براساس مدل‌های مفهومی توسعه‌یافته در جوامع غربی و متناسب با هنجارهای سازمان‌های آنها طراحی شده است. در این تحقیق تلاش شده است، ضمن ساخت ابزار سنجش بومی رهبری اخلاقی متناسب با هنجارهای مذهبی و فرهنگی، برای سازمان‌های دولتی ایران نسبت به اعتباریابی آن اقدام شود. به این منظور، جامعه آماری پژوهش، دستگاه‌های اجرایی دولتی و تعداد نمونه شامل ۲۳۴ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای از شش وزارتخانه حاصل شده است. ابزار سنجش طراحی شده نهایی شامل ۴۲ گویه و در هشت بعد شامل: اصالت و بزرگ‌منشی، راهبری اخلاقی، توانمندسازی پیروان، روابط اخلاقی، رفتار حرفه‌ای، تصمیم‌گیری اخلاقی و الهام‌بخشی و همگانی‌سازی اخلاقیات، بوده است. نتایج تحقیق نشان داد مدل اندازه‌گیری تبیین‌شده دارای شاخص‌های برازش مناسبی بوده و ابزار ارائه‌شده از پایایی خوبی برخوردار است. همچنین روایی همگرا و واگرایی ابزار نیز دارای وضعیت مناسبی است. بنابراین، به همه سازمان‌های اداری ایران می‌توان پیشنهاد داد که از این ابزار سنجش برای اندازه‌گیری وضعیت رهبری اخلاقی در سازمان خود استفاده نمایند.

کلیدواژه‌ها: رهبری اخلاقی؛ روایی سازه؛ ابزار سنجش؛ تحلیل عاملی تأییدی؛ روایی محتوا

* دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی، گروه مدیریت، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، تهران، ایران
** نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران
dr_farrahi@yahoo.com

*** 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

مقدمه

امروزه سازمان‌های بزرگ در عرصه بین‌الملل، درگیر و مبتلا به حجم زیادی از تخلفات و رفتارهای غیراخلاقی می‌باشند؛ برای مثال، گزارش‌هایی از شیوع دریافت رشوه توسط مقامات دولتی ایتالیا و ژاپن، حقوق‌های نجومی مدیران در امریکای شمالی، آلودگی زیست‌محیطی گسترده در اروپای شرقی و موارد دیگری از رفتارهای غیراخلاقی در سازمان‌ها مطرح شده است. از سوی دیگر، تعداد اخراج کارکنان و طرح‌های کوچک‌سازی، حتی در شرکت‌های سودآور نیز روبه افزایش بوده و این مسئله موجب شده است که شغل‌های فعلی برای کارکنان نه تنها یک فرصت برای رشد و پیشرفت نبوده، بلکه یک منبع اضطراب و ایجاد حس ناامیدی در آنها باشد (کانانگو و مندونکا، ۱۹۹۸). ضعف اخلاقی بر عملکرد سازمان تأثیر منفی گذاشته و هزینه‌های آشکار و پنهان زیادی را در حوزه‌های مختلف سازمان نظیر پایین بودن بهره‌وری، عدم شفافیت و به هم ریختگی ارتباطات برای آن به بار می‌آورد. متأسفانه سازمان‌های ایرانی نیز در این زمینه مستثنی نبوده و براساس اطلاعات و آمارهای جهانی در سال ۲۰۱۵ در شاخص‌های پایبندی به اخلاقیات نظیر فساد مالی، اختلاس، رشوه، عدالت سازمانی، اثربخشی، پارتی‌بازی و غیره، رتبه ۱۳۶ از بین ۱۷۵ کشور دنیا را به خود اختصاص داده است (مقیمی و غفاری، ۱۳۹۵).

وقوع چنین مواردی بیانگر این مطلب است که رهبران سازمانی باید هشجاری و حساسیت بیشتری را نسبت به وظایف و تعهدات اخلاقی خود در رابطه با ذی‌نفعان مختلف نظیر مصرف‌کنندگان، کارکنان، تأمین‌کنندگان، دولت، جوامع محلی و غیره، داشته باشند (فریش و هاپناتور^۲، ۲۰۱۳). در پی شناخت چنین مسئولیت خطیری برای رهبران، برخی از سازمان‌ها به ایجاد کدهای اخلاقی برای سازمان خود پرداختند و موقعیت‌هایی نظیر بازرسان اخلاق، مأمورین انطباق و... نیز در سازمان‌ها ایجاد شد. کدهای اخلاقی در سازمان بیانگر این مطلب مهم است که هر یک از کارکنان باید در فعالیتهای اخلاقی مشارکت داشته باشند. کدهای اخلاقی سازمان، اصول و قواعدی را تنظیم می‌کند که تصمیمات و رفتار رهبر را اداره و کنترل نماید، به نحوی که

1. Kanungo & Mendonca
2. Frisch & Huppenbauer

رهبر بتواند مأموریت ارتقای فضای اخلاقی سازمان را برآورده کند (دمیرتاس^۱، ۲۰۱۵؛ فریش و هاپنباور، ۲۰۱۳). برای این منظور، رهبر باید به عنوان یک فرد از نظر اخلاقی توسعه یافته و همچنین به توسعه اخلاقی پیروان نیز کمک نماید. این موارد زمانی امکان پذیر است که رهبران شرکت‌ها توجه خود را بر سه بعد اخلاق سازمانی تمرکز نمایند: توسعه رهبر به عنوان یک فرد اخلاقی، توسعه محیط اخلاقی در سازمان و ترویج و تشویق فعالیت‌هایی که منجر به عملکرد اقتصادی و اخلاقی سازمان می‌شود. اینکه رهبران شرکت‌ها فقط در تخصص فنی خود هوشمند، کوشا و شایسته باشند، کافی نیست؛ زیرا تحقیقات بیانگر این مطلب است که علی‌رغم این ویژگی‌های قابل تحسین، رهبران هنگامی که از کیفیت اخلاقی در تصمیمات و رفتار خود، برخوردار نباشند، ناکارآمد خواهند بود و به عنوان فردی متکبر، متجاوز، غیرقابل اعتماد، خودخواه، کینه‌جو و خشک و سخت‌گیر، ادراک می‌شوند (کانانگو و مندونکا، ۲۰۰۱).

رهبران اخلاقی قادرند اعضای سازمان را به سمت اهداف و مقاصد هدایت و رهبری کنند که به سود اعضای آن، سهام‌داران و جامعه باشد. رهبران اخلاقی با الگوبودن، رفتار نوع‌دوستانه را بین اعضای سازمان رواج می‌دهند، در نتیجه، از پیروان انتظار می‌رود به جای رقابت، وابستگی متقابل بیشتری داشته باشند و بر مشارکت تأکید نموده و نسبت به سازمان، متعهدتر شوند (نصرافهانی، غضنفری و عامری‌نسب، ۱۳۹۲).

توسعه و نهادینه‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان‌ها، در وهله اول نیازمند سنجش سطح رهبری اخلاقی در سازمان است؛ به طوری که بتوان به طور دقیق مشخص نمود در کدام یک از ابعاد رهبری اخلاقی ضعف وجود دارد تا با شناسایی نقاط قابل بهبود، اقدامات لازم جهت ارتقای آن در سطح سازمان را انجام داد. به منظور سنجش رهبری اخلاقی مدیران تاکنون ابزارهای مختلفی ارائه شده است که براساس مدل‌های مفهومی توسعه یافته در جوامع غربی و متناسب با هنجارهای سازمان‌های غربی می‌باشد. عمده تلاش‌های این حوزه توسط براون و تروینو^۲ (۲۰۰۵)، دی‌هوک و

1. Demirtas
2. Brown & Treviño

دن‌هارتوگک^۱ (۲۰۰۸) و کالشنون^۲ و همکاران (۲۰۱۱) است که به بررسی ابعاد رهبری اخلاقی براساس ادراک افراد پرداخته و جهت طراحی و اعتبارسنجی ابزار سنجش به ترتیب از خبرگان دانشگاهی، صنعتی و کارکنان کشور آمریکا و هلند استفاده کرده‌اند. با این حال مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی بر مبنای ادراک افراد از ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری اخلاقی تا حدود زیادی متأثر از ویژگی‌ها و ارزش‌های فرهنگی جوامع مورد مطالعه می‌باشد (رسیک^۳ و همکاران، ۲۰۱۱)، بنابراین، شناخت و مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی متناسب با ارزش‌های جامعه مورد مطالعه از موارد مهمی است که در ایجاد و به کارگیری کارآمد این سبک رهبری بسیار تأثیرگذار است (یوکل^۴ و همکاران، ۲۰۱۳؛ رسیک و همکاران، ۲۰۱۱؛ مارتین^۵ و همکاران، ۲۰۰۹). لذا در این تحقیق تلاش می‌شود ابزار سنجشی متناسب با ارزش‌های مذهبی و فرهنگی سازمان‌های بخش دولتی جهت اندازه‌گیری سطح رهبری اخلاقی مدیران ارائه شود. بر این اساس هدف از این مقاله، ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش رهبری اخلاقی مدیران بخش دولتی ایران، است.

مبانی نظری و ادبیات تحقیق

ابزارهای اندازه‌گیری رهبری اخلاقی

به دنبال ورشکستگی انرون 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^۶ و همکاران، ۲۰۰۸). در واقع، آنها بدین نتیجه رسیده بودند که در سازمان، رهبران غیر اخلاقی حضور دارند که علایق و منافع شخصی‌شان بر منافع و اهداف سازمان برتری و ارجحیت دارد (پادیللا^۷ و همکاران، ۲۰۰۷؛ چائو پروئک و همکاران، ۲۰۰۷). بنابراین، در دوران پست - انرون^۸، پژوهشگران به صورت

1. De Hoogh & Den Hartog
2. Kalshoven
3. Resick
4. Yukl
5. Martin
6. Manz
7. Padilla
8. Post-Enron

جدی به بررسی نقش اخلاق در رهبری و شکل‌گیری و توسعه رهبری اخلاق‌مدار روی آوردند (براون، تروینو و هریسون^۱، ۲۰۰۵). شکل‌گیری سبک‌های رهبری نظیر رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمت‌گذار و رهبری معنوی عمده‌تاً حاصل این نوع تحقیقاتی است که به دنبال ایجاد مؤلفه اخلاقی در کنار سایر ویژگی‌ها و ابعاد رهبری می‌باشند (فهر^۲ و همکاران، ۲۰۱۵).

هم‌زمان با تحقیقات صورت‌گرفته 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 به‌عنوان یک سبک مستقل رهبری بپردازند (فهر و همکاران، ۲۰۱۵). از جمله تحقیقاتی که منجر به ایجاد چنین تغییر دیدگاهی در رهبری اخلاقی شده است، تحقیق صورت‌گرفته توسط براون، تروینو و هریسون (۲۰۰۵) است که از نخستین افرادی بودند که رهبری اخلاقی را به‌عنوان یک سبک مستقل در نظر گرفتند (دیون^۳، ۲۰۱۲). آنها به بررسی این مطلب پرداختند که رهبری اخلاقی در نظر پیروان چه معنایی داشته و دارای چه ویژگی‌هایی می‌باشد. نتایج این مطالعات حاکی از این امر بود که مدیران زمانی به‌صورت رهبران اخلاقی ادراک می‌شوند که هم یک "شخص اخلاقی"^۴ بوده و دارای ویژگی‌هایی مثل صداقت^۵، درستکاری^۶، قابلیت اعتماد، عدالت، قاطعیت در تصمیم‌گیری^۷ و خوش‌اخلاقی در زندگی شخصی باشند و هم به‌عنوان یک "مدیر اخلاقی"^۸ مورد قبول واقع شوند. یک مدیر اخلاقی، مدیری است که به ایجاد ارتباطات اثربخش با پیروان خود پرداخته، تلاش‌های فعالی را برای اثرگذاری بر رفتارهای پیروان انجام داده و آنها را به انجام رفتارهای اخلاقی هدایت و راهنمایی نماید (میاو^۹ و همکاران، ۲۰۱۳). بنابراین، رهبران اخلاقی هم در زندگی شخصی و هم در عمر

1. Harrison
2. Fehr
3. Dion
4. Moral person
5. Honesty
6. Integrity
7. Certain decision-making
8. Moral manager
9. Miao

حرفه‌ای خود بر ارزش‌های اخلاقی تأکید می‌کنند (استوتن^۱ و همکاران، ۲۰۱۰).

براون و همکاران (۲۰۰۵) رهبری اخلاقی را "ابراز و نمایش رفتار مناسب هنجاری توسط رهبر از طریق اقدامات شخصی و روابط بین‌فردی و ارتقای این رفتارها در میان پیروان از طریق برقراری ارتباطات دوطرفه، تقویت و تصمیم‌گیری" تعریف نموده‌اند. اگرچه تعریف ارائه‌شده توسط براون و همکاران، به شکل‌گیری رویکرد جدیدی نسبت به مفهوم رهبری اخلاقی منجر شد، با این وجود، تعریف آنها که تأکید بر رفتارهای مناسب هنجاری دارد، به دلیل گستردگی و وسعت مفهوم هنجار در سازمان، صنعت و فرهنگ‌های مختلف، دارای ابهاماتی نیز می‌باشد (دن‌هارتوگ، 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 و تناسب نداشته باشد و یا حتی به ایجاد آسیب و لطمه به افراد منجر شود (دی‌هوک و دن‌هارتوگ، 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 در ارزیابی میزان اخلاقی بودن رفتارها و ارزش‌های زیرمجموعه آن، بسیار دشوار و سخت می‌باشد. همچنین مواردی نظیر اینکه اخلاق برای چه افرادی است، چه مواردی منجر به شکست اخلاقی می‌شود و آیا این موارد دربرگیرنده حقوق اخلاقی اعضای خارج گروه نیز می‌شود یا نه، از جمله مواردی است که در این تعریف به صورت واضح مشخص نشده است (آیزنیس، ۲۰۱۲).

اولین مقیاس سنجش سبک رهبری اخلاقی^۲ نیز توسط آنها در سال ۲۰۰۵ و بر مبنای مفهوم‌سازی صورت‌گرفته در دو بعد "فرد اخلاقی" و "مدیر اخلاقی" طراحی شده است. بر این اساس ۴۸ موضوع به عنوان خصیصه‌ها و رفتارهای رهبر اخلاقی از مطالعه کیفی استخراج شده و در نمونه‌ای شامل ۱۵۴ دانشجوی کسب‌وکار مورد آزمون قرار گرفت. پس از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی بر داده‌های جمع‌آوری شده، در نهایت ابزاری مشتمل بر ۱۰ آیتم تهیه شد.

1. Stouten
2. Ethical Leadership Scale

در ادامه تلاش جهت مفهوم‌سازی و ساخت ابزار سنجش رهبری اخلاقی، تحقیقات مختلفی صورت گرفته است که در جدول ۱ خلاصه‌ای از مهم‌ترین تحقیقاتی که به مفهوم‌سازی و ساخت ابزار سنجش رهبری اخلاقی در طی سال‌های ۲۰۰۰ تا کنون در مجلات معتبر بین‌المللی پرداخته‌اند، آورده شده است.

جدول ۱. مهم‌ترین تحقیقات انجام‌شده در خصوص مفهوم‌سازی و ارائه ابزار سنجش رهبری اخلاقی

یافته‌های پژوهش	نویسنده / سال	ردیف
<p>محققان در تحقیق کیفی به بررسی ادراک مدیران و کارکنان از رهبری اخلاقی پرداختند که براین اساس با ۲۰ نفر از مدیران ارشد و ۲۰ نفر از بازرسان سازمان‌ها مصاحبه عمیق انجام گرفته شده است. بر مبنای نتایج مصاحبه‌های صورت گرفته در مجموع رهبران اخلاقی دارای رفتارهای ذیل می‌باشند:</p> <ul style="list-style-type: none"> - رهبران اخلاقی مردم‌محورند؛ از افراد مراقبت نموده، به آنها احترام می‌گذارند، به دنبال توسعه آنها بوده و با صداقت با آنها برخورد می‌نمایند. - خصایص و رفتارشان به وضوح مبتنی بر اخلاق است. - آنها استانداردهای اخلاقی را تعیین نموده و با به کار بردن پاداش و مجازات‌هایی افراد را ملزم به رعایت و جوابگویی در برابر استانداردها می‌کنند. - آنها از مسایل اخلاقی ذی‌نفعان مختلف اطلاع دارند. - تصمیم‌گیری‌های آنها مبتنی بر انصاف می‌باشد. 	<p>تروینو و همکاران، ۲۰۰۳</p>	۱
<p>در این مطالعه محققان باتوجه به یافته‌های تحقیق کیفی به ارائه ابزار سنجش رهبری اخلاقی ELS پرداختند. نتیجه این تحقیق ارائه سازه تک‌بعدی رهبری اخلاقی شامل ۱۰ گویه می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل کارکنان بنگاه خدمات مالی ایالات متحده است.</p>	<p>براون و همکاران، ۲۰۰۵</p>	۲
<p>محققان در این تحقیق به دنبال بررسی ادراک کارکنان از رفتارهای رهبران اخلاقی و رابطه آن با اعتماد و تعهد آنها می‌باشند. براین اساس اقدام به طراحی ابزار سنجش رهبری اخلاقی بر مبنای ابعاد انصاف، تسهیم قدرت و شفافیت نقش نمودند. نتایج تحقیق همچنین حاکی از رابطه مثبت میان ادراک از رهبری اخلاقی با اعتماد و تعهد پیروان می‌باشد. نمونه این تحقیق نیز شامل ۵۰۳ کارمند از ۷۹ گروه کاری در کشور هلند است.</p>	<p>دی‌هوک و دن‌هارتوگ، ۲۰۰۸</p>	۳

ردیف	نویسنده / سال	یافته‌های پژوهش
۴	کالشون و همکاران، ۲۰۱۱	در این تحقیق محققان با بررسی ادبیات رهبری اخلاقی و ابزارهای موجود و مصاحبه با خبرگان حوزه رهبری اخلاقی اقدام به ارائه ابزار سنجش رهبری اخلاقی نمودند. ابزار ارائه شده در این تحقیق شامل هفت بعد انصاف ^۱ ، صداقت ^۲ ، ارائه رهنمودهای اخلاقی ^۳ ، تسهیم قدرت ^۴ ، شفافیت و وضوح نقش ^۵ ، دغدغه برای بقا ^۶ و مردم گرایی ^۷ می‌باشد. برای بررسی روایی سازه ابزار نیز از نمونه‌ای شامل ۲۴۳ نفر از کارکنان سازمان‌های مختلف تولیدی، دولتی، آموزشی، خدمات کسب و کار، مالی و سلامت در کشور هلند استفاده نموده‌اند.
۵	فریش و هوبنباور ^۸ ، ۲۰۱۳	در این تحقیق محققان با استفاده از رویکرد کیفی به تعیین رفتارهای رهبری اخلاقی نسبت به سایر ذی‌نفعان سازمانی پرداخته‌اند. از نظر آنها یکی از ضعف‌های موجود در تحقیقات حوزه رهبری اخلاقی توجه صرف به پیروان است. بدین منظور از طریق مصاحبه با ۱۷ نفر از مدیران (عمدتاً سوئسی) فهرستی از رفتارهای مناسب در رابطه با ذی‌نفعان مختلف سازمان نظیر مشتریان، جامعه، تأمین کنندگان، کارکنان و محیط‌زیست را تعیین نمودند. نتایج تحقیق حاکی از آن است که مواردی نظیر برقراری ارتباط با کارکنان، انصاف، مشارکت، توسعه توانمندی‌ها و ایجاد توازن میان زندگی کاری و سلامت از رفتارهای مناسب در رابطه با کارکنان است؛ مواردی نظیر کیفیت و قیمت محصولات و برقراری رابطه با مشتریان از رفتارهای مناسب در رابطه با مشتریان بوده؛ مواردی نظیر مشارکت در فعالیت‌های خیریه و ایجاد بستر برای آموزش حرفه‌ای فارغ‌التحصیلان از جمله رفتارهای مناسب در رابطه با جامعه است؛ همچنین وفاداری، پرداخت به‌موقع و ایجاد رابطه خوب از رفتارهای مناسب در رابطه با تأمین کنندگان می‌باشد؛ در نهایت نیز توجه به مسایل زیست‌محیطی و چرخه حیات از جمله رفتارهای مناسب در رابطه با محیط‌زیست می‌باشد.

در مجموع می‌توان گفت، تاکنون تحقیقاتی که در زمینه تدوین مقیاس‌های سنجش رهبری اخلاقی صورت گرفته است، کم‌تر بر رفتارهای مختلف رهبر به‌عنوان اجزای رهبری اخلاقی تمرکز نموده‌اند. برخی نظیر رسیک و همکاران (۲۰۰۶) رهبری اخلاقی را در قالب رفتارهایی نظیر درستکاری (یکپارچگی)، آگاهی اخلاقی، مردم‌محوری، انگیزاننده، مشوق و توانمندساز و

1. Fairness
2. Integrity
3. Ethical Guidance
4. Power Sharing
5. Role Clarification
6. Concern for sustainability
7. People Orientation
8. Frisch & Huppenbauer

پاسخگویی اخلاقی تعریف نموده‌اند. به‌طور مشابه، برخی تحقیقات نیز انصاف و صداقت، ثبات و یکپارچگی، ارتقای رفتارهای اخلاقی در افراد، دلواپسی و نگرانی در مورد مردم، اجازه صحبت و تسهیم قدرت را به‌عنوان رفتارهای رهبر اخلاقی مطرح کرده‌اند (براون و همکاران، ۲۰۰۵؛ دی‌هوک و دن‌هارتوگ، ۲۰۰۸؛ کالشوون و همکاران، ۲۰۱۱). نگرانی برای بقا و جامعه یا مسائل حقوقی گسترده‌تر نیز اغلب به‌عنوان رفتار اخلاقی رهبر در نظر گرفته می‌شوند (کالشوون، ۲۰۱۱). باین‌وجود این عامل معمولاً نادیده گرفته شده و نیاز به توسعه آتی در این زمینه وجود دارد (آیزنیس و بردبک، ۲۰۱۴).

تعدادی از مقیاس‌های اندازه‌گیری رفتار رهبر اخلاقی نظیر براون و همکاران (۲۰۰۵) و یوکل و همکاران (۲۰۱۳) بر برخی رفتارها نظیر انصاف، اجازه صحبت و پاداش‌دهی رفتار اخلاقی تمرکز نموده و آنها را به‌عنوان اجزای اصلی مقیاس خود در نظر گرفته‌اند و مقیاسی تک‌بعدی شامل ۱۵ گویه برای سنجش رهبری اخلاقی ارائه نموده‌اند. اگرچه این دو مقیاس دارای رفتارهای متنوع با اثرات و پیشامدهای مختلفی بوده و در اغلب موارد در تحقیقات حوزه رهبری اخلاقی مورد استفاده قرار می‌گیرند، ترکیب رفتارها در قالب یک بعد، درک کامل و عمیق از نقش رهبری اخلاقی را مشکل می‌نماید (دن‌هارتوگ، ۲۰۱۴).

مقیاس‌های چندبعدی نیز وجود دارند که فرض می‌کنند رهبری اخلاقی یک سازه فراگیر است که ترکیبی از چند سازه مجزا می‌باشد و هم‌چنان مرتبط با رفتارهای رهبر هستند (مقیاس‌هایی نظیر دی‌هوک و دن‌هارتوگ، ۲۰۰۸؛ دن‌هارتوگ و دی‌هوک، ۲۰۰۹، کالشوون و همکاران، ۲۰۱۱؛ رسیک و همکاران، ۲۰۰۶). باین‌حال، ابزارهای چندبعدی ممکن است شامل همه رفتارهایی که در سازه‌های تک‌بعدی در نظر گرفته می‌شوند، نباشند (یوکل و همکاران، ۲۰۱۳). در رابطه با روش طراحی مقیاس نیز محققان عمدتاً تمایل به استفاده از تحقیقات کیفی و تدوین مقیاس بر مبنای آنچه ادراک‌کنندگان (غالباً پیروان) به‌عنوان بخشی از رهبری اخلاقی فکر می‌کنند، دارند (تروینو و همکاران، ۲۰۰۳؛ کالشوون و همکاران، ۲۰۱۱).

درنهایت، رهبری اخلاقی اغلب به‌صورت طیف گسترده‌ای از ارزش‌های یکپارچه در نظر

گرفته می‌شود که هدایت‌گر اعضای سازمان در جهت اهداف اخلاقی سازمان می‌باشد. برای مثال، برخی محققان اهمیت دادن به اثر اقداماتشان بر جامعه یا محیط را به‌عنوان جنبه‌ای از رهبری اخلاقی در نظر می‌گیرند؛ اگرچه که این جزء، معمولاً در سنجش رهبری اخلاقی در نظر گرفته نمی‌شود؛ البته به‌جز نگرانی و دغدغه برای بقا که در مقیاس ارائه‌شده توسط کالشوون و همکاران (۲۰۱۱) مطرح شده است. در جدول ۲ مهم‌ترین ابزارهای سنجش و نقاط قوت و ضعف آنها ذکر شده است.

جدول ۲. بررسی مهم‌ترین ابزارهای سنجش رهبری اخلاقی و نقاط قوت و ضعف آنها

ردیف	نویسنده/ سال	ابعاد	ویژگی‌ها
۱	براون و همکاران (۲۰۰۵)	مقیاسی شامل ۱۰ سؤال	اولین مقیاس رهبری اخلاقی سهولت در استفاده به‌دلیل سؤالات کم مقیاسی تک‌بعدی عدم ارائه رهنمود مشخصی جهت رفع نواقص
۲	همکاران (۲۰۰۶)	منش و درستکاری نوع‌دوستی انگیزه جمعی تشویق	مقیاسی چهاربعدی توجه به دیدگاه‌های مختلف فرهنگی در رابطه با رهبری اخلاقی
۳	دی‌هوک و دن‌هارتوگ (۲۰۰۸)	انصاف و اخلاقیات شفافیت نقش تسهیم قدرت	مقیاسی سه‌بعدی در نظر گرفتن دیدگاه مسئولیت اجتماعی در تعریف رهبری اخلاقی
۴	همکاران (۲۰۱۱)	انصاف مردم‌محوری شفافیت نقش رهنمود اخلاقی توجه به بقا تسهیم قدرت درستکاری	مقیاسی هفت‌بعدی در نظر گرفتن دیدگاه مسئولیت اجتماعی در تعریف رهبری اخلاقی
۵	یوکل و همکاران (۲۰۱۳)	مقیاسی شامل ۱۵ سؤال	سهولت در استفاده به‌دلیل سؤالات کم تمایز بین رفتارهای رهبر اخلاقی از رفتارهای رهبر وظیفه‌محور، مبتنی بر تغییر و رابطه‌ای مقیاسی تک‌بعدی عدم ارائه رهنمود مشخصی جهت رفع نواقص

براین اساس باتوجه به خلأها و کمیوذهای نظری که در زمینه ابزار سنجش رهبری اخلاقی وجود دارد، در این مطالعه تلاش می‌شود، ابزار جامعی جهت سنجش رهبری اخلاقی مدیران بخش دولتی ایران ارائه شود. بدین منظور از مدل مفهومی تبیین شده توسط خدایی و همکاران (۱۳۹۸) جهت ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش رهبری اخلاقی استفاده شده است. در این مدل که به مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی مدیران متناسب با ارزش‌های دینی و فرهنگی حاکم بر جامعه و سازمان‌های بخش دولتی در قالب هشت مضمون اصلی در سه طبقه فردی، گروهی و سازمانی پرداخته است، ضمن بررسی مفهوم‌سازی‌های موجود در حوزه رهبری اخلاقی و شناسایی شاخص‌های مختلف، تلاش شده است خلأهای نظری و انتقادات مطرح شده به آنها نیز رفع شود. در این راستا از آنجا که در ایران، ارزش‌های حاکم بر جامعه و سازمان‌ها برگرفته از ارزش‌های اسلامی است، لذا ملاک رفتار هنجاری مناسب، انطباق آن با ارزش‌های مورد تأکید اسلام می‌باشد. همچنین تعریف اخلاق در نظام اخلاقی اسلام مورد بررسی قرار گرفته و تعریف کاربردی ارائه شده توسط قراملکی (۱۳۸۹) به عنوان ملاک اخلاق در نظر گرفته شد که عبارت است از: الگوی رفتار ارتباطی پایدار درون‌شخصی و برون‌شخصی که مبتنی بر رعایت حقوق تمامی ذی‌نفعان طرف ارتباط است (قراملکی، ۱۳۸۹) که در این تعریف تأکید زیادی بر رعایت نمودن حقوق ذی‌نفعان مختلف شده است. همچنین به همه جنبه‌های پیامد فعل (پیامدگرایی)، خود فعل (وظیفه‌گرایی) و فاعل (فضیلت‌گرایی) جهت تعیین رفتار اخلاقی نیز توجه شده است. بنابراین مدل مذکور که در جدول ۳ ارائه شده، به عنوان مبنا برای طراحی ابزار سنجش رهبری اخلاقی مدیران در نظر گرفته شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۳. مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی (خدایی و همکاران، ۱۳۹۸)

طبقه	مضمون اصلی	مضمون فرعی
فردی	اصالت	۱. برخورداری از ارزش و بینش‌های بنیادین
		۲. یکپارچگی و پایداری در رفتار و گفتار
		۳. مدیریت بر خود
	بزرگ‌منشی	۴. حسن خلق
		۵. گذشت و بخشش
		۶. وسعت دیدگاه و جامع‌نگری
گروهی	راهبری اخلاقی	۷. شفافیت نقش
		۸. ارائه بازخور مؤثر و اخلاقی
		۹. متقاعدسازی
		۱۰. حل تعارضات
	توانمندسازی پیروان	۱۱. توجه به توسعه و ارتقای کارکنان
		۱۲. جان‌نشین‌پروری
		۱۳. تسهیم قدرت
	روابط اخلاقی	۱۴. برقراری روابط صمیمانه و دوستانه
		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		
سازمانی	رفتار حرفه‌ای اخلاقی	۲۱. متخصص بودن
		۲۲. عدم سوءاستفاده از جایگاه و موقعیت
		۲۳. اهتمام نسبت به رعایت قوانین، استانداردها و ارزش‌ها
	تصمیم‌گیری اخلاقی	۲۴. پردازش و قضاوت اخلاقی توسط رهبر
		۲۵. شفافیت در تصمیم‌گیری
		۲۶. توجه و اهتمام به رعایت حقوق ذی‌نفعان
	الهام‌بخشی و همگانی‌سازی اخلاقیات	۲۷. آگاه‌سازی، ترویج و نهادینه‌سازی اخلاقیات
		۲۸. همسوسازی اهداف و ارزش‌های فردی و سازمانی

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث روش گردآوری اطلاعات، توصیفی پیمایشی می‌باشد. راهبرد پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های کمی است که هدف از آن ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش رهبری اخلاقی مدیران بخش دولتی ایران می‌باشد. در طراحی ابزار سنجش، اولین گام، طراحی گویه‌های مقیاس سنجش^۱ براساس مدل مفهومی مناسب است که در این مرحله، مؤلفه‌های مشخص شده، در قالب گویه‌های مناسب تدوین شده و هریک از عبارات با توجه به میزان ادراک و مشاهده شدن آن در سازمان مورد اندازه‌گیری قرار گرفته است. برای این منظور، مقیاس‌بندی‌های مختلفی وجود دارد که عبارتند از: مقیاس اسمی^۲، مقیاس رتبه‌ای^۳ و مقیاس پیوسته^۴ که در این پژوهش از مقیاس رتبه‌ای پنج نقطه‌ای استفاده می‌شود. طیف مورد استفاده در این ابزار سنجش نیز به صورت متقارن^۵ می‌باشد.

پس از طراحی گویه‌ها لازم است تا از تدوین سنججه به صورت معقول، مناسب و صحیح، اطمینان حاصل نمود که بدین منظور از دو معیار روایی^۶ و پایایی^۷ برای آزمون صحت و مناسب بودن سنججه استفاده می‌شود (ساریس و گالهورفر^۸، ۲۰۰۷). به منظور بررسی روایی محتوای ابزار سنجش شاخص‌های مناسب^۹، شفافیت^{۱۰} و جامعیت^{۱۱} مورد بررسی قرار گرفته است. شاخص شاخص مناسب و شفافیت برای تک‌تک گویه‌ها ارزیابی شده و در نهایت برای کل ابزار سنجش از جمع‌بندی نمرات اخذ شده از هر گویه به دست می‌آید؛ شاخص جامعیت نیز هم برای هریک از ابعاد رهبری اخلاقی و هم برای کل ابزار سنجش ارزیابی می‌شود.

1. Formulation of the question
2. Nominal categories
3. Ordinal Scales
4. Continuous Scales
5. Symmetric
6. Validity
7. Reliability
8. Saris & Gallhofer
9. Relevancy
10. Clarity
11. Comprehensiveness

برای بررسی روایی محتوای ابزار سنجش، ترکیبی از خبرگان دانشگاهی در حوزه رهبری، اخلاق و مدیریت اسلامی و خبرگان صنعتی در نظر گرفته شده‌اند که در هر مرحله دو نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعتی انتخاب و هماهنگی‌های لازم با آنها انجام شده است. سپس با مراجعه به خبرگان انتخابی، ابتدا توضیحات لازم در مورد موضوع مورد نظر ارائه، سپس برگه‌های ارزیابی روایی محتوای ابزار سنجش در اختیار آنها قرار داده شد و از آنها درخواست شد، طی یک فرصت معین، برگه‌ها را با دقت خوانده و نسبت به ارزیابی هر یک از شاخص‌های مناسب و شفافیت در قالب چهار گزینه نامطلوب، تا حدودی نامطلوب، مطلوب و کاملاً مطلوب و شاخص جامعیت که در قالب چهار گزینه ناقص، تا حدودی ناقص، جامع و کاملاً جامع مطرح شده است، با امتیازی بین ۱ تا ۴ اقدام نمایند. بعد از تکمیل شدن ابزار سنجش به خبرگان مراجعه و نتایج مورد بررسی قرار گرفته شد. در این مرحله در مورد گویه‌هایی که نمره آنها کم‌تر از ۳ ارزیابی شده، به‌طور شفاهی با خبره بحث شد و علت آن مورد تحلیل قرار گرفت و نظرات پیشنهادی خبره جهت بهبود گویه دریافت شد.

جهت محاسبه روایی کلی ابزار سنجش از دیدگاه هر یک از سه شاخص از طریق معیار درجه توافق کلی^۱ انجام گرفته شده است. بدین صورت که، برای هر شاخص تعداد گویه‌هایی که توسط هر خبره امتیازی بالای سه گرفته، تقسیم بر تعداد کل گویه‌ها می‌شود و میانگین امتیاز خبرگان در هر مرحله محاسبه شده و در صورتی که این نسبت بالای ۰/۸۰ باشد، می‌توان بیان نمود که ابزار سنجش از دید شاخص مربوطه از روایی مناسبی برخوردار است (عبدالله‌پور، ناز نجات، نوروزیان و مجدزاده، ۱۳۸۹). در صورتی که نسبت بیان شده برای هر شاخص در مراحل اول روایی‌سازی، پایین باشد، انتظار می‌رود طی انجام روایی محتوا این نسبت برای کلیه شاخص‌ها بهبود یافته و نهایتاً از میزان قابل قبولی برخوردار شود. فرایند بررسی نیز تا جایی ادامه می‌یابد که وضعیت کلیه شاخص‌ها از مقدار قابل قبولی (بالتر از ۰/۸۰) برخوردار شوند و همچنین روند بهبود آنها، تغییر خاصی پیدا نکند. در این پژوهش، روایی محتوای ابزار سنجش پس از سه مرحله بررسی ابزار

1. Inter Rater Agreement (IRA)

توسط هشت خبره سازمانی و دانشگاهی به حد قابل قبولی رسیده است. در مرحله بعدی به منظور ارزیابی روایی صوری^۱ در یک نمونه محدود از جامعه آماری تحقیق، ابزار سنجش به صورت پیش‌آزمون^۲ مورد بررسی قرار گرفته و نتایج آن، تجزیه و تحلیل می‌شود که در این تحقیق، در نمونه‌ای شامل ۱۲ نفر، ابزار سنجش پخش شده و نظرات افراد در رابطه با شکل ظاهری ابزار، ترتیب و قابل‌درک بودن گویه‌ها و نحوه پاسخ‌دهی افراد به گویه‌ها بررسی شده است و اصلاحاتی نیز در شکل ظاهری ابزار سنجش ایجاد شده است. جامعه آماری این تحقیق، شامل مدیران حرفه‌ای دستگاه‌های اجرایی است. روش نمونه‌گیری جهت اعتباریابی ابزار سنجش، از نوع نمونه‌گیری احتمالی خوشه‌ای دو مرحله‌ای است. از آنجاکه بخش دولتی ایران مشتمل بر ۱۷ وزارتخانه و سازمان‌های تابعه است و امکان دسترسی به همه این سازمان‌ها و مؤسسات امکان‌پذیر نبود، لذا نمونه‌گیری در دو مرحله انجام شده است. بدین‌منظور، ابتدا وزارتخانه‌ها بر مبنای ماهیت فعالیتشان به چهار دسته تقسیم شده و سپس با محاسبه نسبت کارکنان آنها به تعداد کل جامعه هدف، اندازه حجم نمونه از هر دسته مشخص شده و با روش تصادفی از کارکنان هر گروه، نمونه‌گیری انجام شده است. جهت تعیین حجم نمونه موردنیاز جهت بررسی پایایی و روایی سازه، از رابطه $5Q < n < 15Q$ استفاده شده که در این رابطه Q تعداد متغیرهای مشاهده شده یا تعداد گویه‌های ابزار سنجش و n حجم نمونه است (هومن، ۱۳۸۴). بر این اساس، با توجه به موارد مطرح شده، حجم نمونه در این تحقیق پنج برابر تعداد گویه‌های ابزار طراحی شده جهت سنجش رهبری اخلاقی است. در این پژوهش برای تعیین پایایی ابزار سنجش از دو معیار ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب و جهت بررسی روایی سازه ابزار سنجش از روش تحلیل عاملی تأییدی و با استفاده از نرم‌افزار SPSS و AMOS استفاده شده است. روایی همگرا و واگرایی ابزار سنجش نیز با استفاده از شاخص‌های AVE و MSV مورد آزمون قرار گرفته شده است.

1. Face Validity
2. Pre Test

تحلیل یافته‌ها

برای سنجش رهبری اخلاقی مدیران بر مبنای مدل مفهومی پژوهش، ۴۸ گویه در قالب هشت بعد، طراحی شد. جهت بررسی روایی محتوا، ابزار سنجش طراحی شده در سه مرحله در اختیار هشت نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار داده شد و از آنها درخواست گردید مقیاس طراحی شده را بر اساس شاخص‌های شفافیت، مناسبت و جامعیت مورد ارزیابی قرار دهند. همچنین در هر مرحله نظرات مربوطه دریافت و اصلاحات مورد نظر انجام شده و مقیاس سنجش در اختیار گروه بعدی متخصصان قرار داده شد، این فرایند تا زمانی ادامه یافت که مقادیر هر سه شاخص به بالای ۰/۸۰ ارتقا یافت. خروجی مرحله روایی محتوا، نهایی‌سازی ابزار سنجش رهبری اخلاقی مدیران در قالب هشت بعد و ۴۲ گویه است.

در مرحله بعدی به منظور بررسی پایایی و روایی سازه ابزار سنجش، به گردآوری داده‌های کمی با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای از جامعه هدف، پرداخته شد. با توجه به اینکه ابزار سنجش طراحی شده دارای ۴۲ گویه بود، لذا حجم نمونه مورد نیاز برای بررسی روایی سازه ۲۱۰ واحد است که بر این اساس ابزار سنجش به صورت الکترونیکی و کاغذی در اختیار حدود ۳۰۶ نفر از کارکنان دستگاه‌های اجرایی قرار داده شد که از این میان با توجه به محدودیت زمان و علی‌رغم پیگیری‌ها و تماس‌های مکرر محقق در نهایت ۲۳۴ پرسشنامه دریافت شد که از این تعداد ۲۲۸ پرسشنامه سالم بودند، لذا می‌توان بیان نمود که تعداد مورد نظر حجم نمونه، احصا شده است؛ در جدول ۴ اطلاعات جامعه هدف و پراکندگی داده‌های جمع‌آوری شده و سهم داده‌های جمع‌آوری شده از دستگاه‌های اجرایی منتخب ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۴. اطلاعات جامعه هدف و پراکندگی داده‌های جمع‌آوری شده

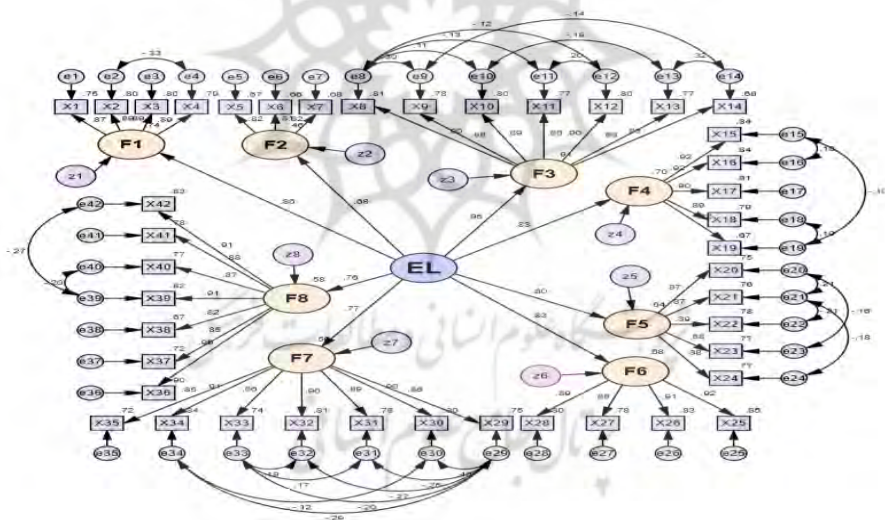
دسته‌بندی	دستگاه اجرایی	جمعیت کارکنان	جامعه هدف (در دسترس)	درصد از جامعه هدف	حجم نمونه از ۲۱۰ نفر	تعداد داده‌های سالم جمع‌آوری شده
امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی	آموزش و پرورش	۹۵۵۲۹۱	-	٪۶۱	۱۲۸	-
	ورزش و جوانان	۷۲۸۰	-			
	علوم، تحقیقات و فناوری	۸۰۷۳۱	-			
	فرهنگ و ارشاد اسلامی	۱۲۷۰۱	-			
	تعاون، کار و رفاه اجتماعی	۴۶۲۹۴	-			
	بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۴۲۷۳۸۵	-			
امور زیربنایی	نفت، گاز و پتروشیمی	۱۰۴۳۷۳	٪۱۹	۴۰	۳۴	
	راه و شهرسازی	۴۶۴۷۶			۱۷	
	ارتباطات و فناوری اطلاعات	۲۱۲۴۴			-	
	نیرو	۳۴۱۸۱			-	
امور اقتصادی	امور اقتصاد و دارایی	۱۱۷۱۲۳	٪۲۰	۴۲	۲۷	
	صنعت، معدن و تجارت	۴۵۰۴۰			۲۱	
	جهاد کشاورزی	۸۶۵۷۸			-	
جمع کل		۱۹۸۴۶۹۷	۸۲۱۱۲۸	٪۱۰۰	۲۱۰	۲۲۸

پس از گردآوری داده‌ها، کفایت نمونه براساس آزمون KMO و Bartlett بررسی شد؛ مقدار KMO معادل ۰/۹۶۴ حاصل شد که بالای ۰/۶ است و نشان‌دهنده کفایت تعداد نمونه است. همچنین مقدار Sig آزمون Bartlett نیز کوچکتر از ۰/۰۵ است که نشان‌دهنده آن است که

می‌توان از روش تحلیل عاملی استفاده نمود.

جهت بررسی بهنجاربودن توزیع داده‌ها از شاخص‌های کشیدگی و چولگی استفاده شده است که حد مطلوب چولگی (۳ و -۳) و کشیدگی (۵ و -۵) می‌باشد که کلیه داده‌ها در بازه مطلوب قرار دارد، لذا داده‌ها دارای توزیع بهنجارند. با توجه به اینکه توزیع داده‌ها بهنجار و همچنین حجم نمونه نیز کافی بود، لذا شرایط استفاده از روش تحلیل عاملی و استفاده از نرم‌افزار کواریانس محور آموس جهت بررسی روایی سازه مدل اندازه‌گیری وجود داشت.

در ادامه جهت بررسی روایی سازه، شاخص‌های برازش مدل مورد بررسی قرار گرفتند که به دلیل اینکه برخی از شاخص‌ها از مقدار مناسبی برخوردار نبودند، لذا اقدامات لازم برای اصلاح مدل انجام شد که در نتیجه آن، شاخص‌های مربوط به برازش کلی مدل بهبود یافت، لذا می‌توان گفت برازش داده‌ها برای مدل، مناسب بوده و مدل تبیین شده توسط چارچوب نظری و مطالعه میدانی با واقعیت، انطباق مناسب و قابل قبولی دارد. مدل نهایی برآورده شده در شکل ۱ و نتایج شاخص‌های برازش بعد از یک مرحله اصلاحات در جدول ۵ ارائه شده است.



شکل ۱. مدل نهایی سنجش رهبری اخلاقی مدیران بخش دولتی

F1 = اصالت؛ F2 = بزرگ‌منشی؛ F3 = روابط اخلاقی؛ F4 = توانمندسازی پیروان؛ F5 = راهبری اخلاقی؛
F6 = الهام‌بخشی و همگانی‌سازی اخلاقیات؛ F7 = رفتار حرفه‌ای؛ F8 = تصمیم‌گیری اخلاقی

جدول ۵. وضعیت شاخص‌های برازش مدل اصلاح‌شده

شاخص	مقدار بعد از اصلاحات	حد مطلوب
CMIN/DF	1.519	≤ 3
GFI	0.807	≥ 0.80
RMR	0.056	≤ 0.08
CFI	0.963	≥ 0.90
TLI	0.959	≥ 0.90
IFI	0.963	≥ 0.90
PNFI	0.819	≥ 0.50
PCFI	0.878	≥ 0.50
RMSEA	0.048	≤ 0.08

نتایج مربوط به پایایی، روایی سازه و روایی همگرا و واگرایی ابزار سنجش نهایی نیز به صورت خلاصه در جدول ۶ ارائه شده است. شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی مرکب (CR) کلیه ابعاد بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که بیانگر پایایی مناسب ابزار سنجش است. همچنین از آنجا که کلیه بارهای عاملی در حالت استاندارد بالاتر از ۰/۵ بود و در کلیه ابعاد $AVE > 0.5$ و $CR > AVE$ است، لذا ابزار سنجش تدوین شده دارای روایی همگراست و در نهایت نیز به دلیل اینکه در کلیه ابعاد $AVE > MSV$ است، لذا ابزار سنجش دارای روایی واگرا بوده و میان ابعاد هشت گانه ابزار سنجش رهبری اخلاقی مدیران، میزان همبستگی پایین می‌باشد. بنابراین، با توجه به نتایج به دست آمده، می‌توان گفت ابزار طراحی شده از پایایی، روایی سازه و روایی همگرا و واگرایی مناسبی برخوردار است.

جدول ۶. خلاصه نتایج پایایی و روایی سازه ابزار نهایی سنجش رهبری اخلاقی مدیران

متغیر	گویه	بارعاملی	مقدار ویژه	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV
F1	اصالت	0.86	3.21	0.93	0.93	0.77	0.67
X1 X2 X3 X4	مافوق من، گفتار و رفتارش با هم تطابق دارد.	0.866	روایی همگرا $CR > 0.7$ - $AVE > 0.5$ روایی واگرا $AVE > MSV$	0.93	0.93	0.77	0.67
	منش اخلاقی قابل پیش‌بینی و باثباتی دارد.	0.893					
	در گفتار و رفتارش صداقت دارد و در آن نفاق دیده نمی‌شود.	0.894					
	فرد ارزش‌مداری (مانند توکل بر خدا، حق‌گرایی، کسب رضای خدا و حساسیت به کسب مال حلال و...) بوده و در عمل نیز به ارزش‌هایش پایبند است.	0.888					
F2	بزرگ‌منشی	0.68	2.34	0.86	0.86	0.67	0.49
X5 X6 X7	مافوق من، در صورت نیاز تصمیمات و عملکرد خود را با توجه به بازخوردهای دریافتی اصلاح می‌نماید.	0.816	روایی همگرا $CR > 0.7$ - $AVE > 0.5$ روایی واگرا $AVE > MSV$	0.86	0.86	0.67	0.49
	گشاده‌رو و خوش‌برخورد است.	0.815					
	خطا و اشتباهات افراد را می‌بخشد و به آنها فرصت جبران می‌دهد.	0.824					
F3	روابط اخلاقی	0.95	5.67	0.96	0.96	0.78	0.67
X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14	مافوق من، رفتارش با کارکنان عادلانه است و بین آنها تبعیض قائل نمی‌شود.	0.898	روایی همگرا $CR > 0.7$ - $AVE > 0.5$ روایی واگرا $AVE > MSV$	0.96	0.96	0.78	0.67
	مشوق خوبی است و از کارکنان حتی به‌خاطر دستاوردهای کوچک نیز قدردانی می‌کند.	0.881					
	به ارزش‌ها و عقاید افراد احترام می‌گذارد و شأن و منزلت آنها را حفظ می‌کند.	0.892					
	نسبت به افراد دیدگاه مثبتی داشته و به آنها اعتماد دارد.	0.88					
	حامی کارکنان بوده و تا جایی که می‌تواند جهت رفع مسائل سازمانی و شخصی‌شان کمک می‌کند.	0.895					
	با رفتار و گفتارش در کارکنان، احساس شور و اشتیاق کاری ایجاد می‌کند.	0.88					
	نسبت به مسائل کارکنان خود رازدار و امانت‌دار است و می‌توان به وی اعتماد نمود.	0.828					

ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش رهبری اخلاقی مدیران بخش دولتی ایران

متغیر	گویه	بارعاملی	مقدار ویژه	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV
F4	توانمندسازی پیروان	0.83	4.18	0.95	0.95	0.8	0.63
X15	مافوق من، پتانسیل‌ها و توانمندی‌های کارکنان را شناسایی نموده و به شکوفایی آنها کمک می‌کند.	0.917	روایی همگرا $CR > 0.7$ - $AVE > 0.5$ روایی واگرا $AVE > MSV$				
X16	فرصت رشد و ارتقا در سازمان را برای افراد ایجاد می‌نماید.	0.919					
X17	افراد مستعد برای امور مدیریتی را شناسایی نموده و متناسب با توانمندی و آمادگی آنها، اختیارات لازم را تفویض می‌کند.	0.903					
X18	با کارکنان تصمیماتش را در میان گذاشته و از آنها مشورت می‌گیرد.	0.89					
X19	تجارب و دانش تخصصی خود را با کارکنان خود به اشتراک می‌گذارد.	0.817					
F5	راهبری اخلاقی	0.8	4.04	0.94	0.94	0.76	0.57
X20	مافوق من، هنگام مواجهه کارکنان با دورراهی‌ها و چالش‌های اخلاقی، رهنمودهای لازم را به آنها می‌دهد.	0.866	روایی همگرا $CR > 0.7$ - $AVE > 0.5$ روایی واگرا $AVE > MSV$				
X21	وظایف و مسئولیت‌هایی متناسب با توانمندی‌ها و مهارت‌های افراد به آنها واگذار می‌نماید.	0.874					
X22	ارزش‌های اخلاقی و استانداردهای عملکردی موردانتظار خود را به‌طور صریح و شفاف برای افراد بیان می‌کند.	0.885					
X23	به افراد بازخورد به موقع و مؤثر می‌دهد (در صورت مشاهده دستاورد مثبت، بازخورد مثبت و در صورت مشاهده اشتباهات آنها را از نتایج اقداماتشان آگاه می‌سازد).	0.877					
X24	در صورت بروز سوء تفاهم‌های کاری بین افراد، نسبت به برطرف نمودن آن اقدام مقتضی را انجام می‌دهد.	0.879					
F6	الهام‌بخشی و همگانی‌سازی اخلاقیات	0.83	3.44	0.95	0.95	0.82	0.64
X25	مافوق من، بدگویی کارکنان نسبت به یکدیگر را نمی‌پسندد و نسبت به آن واکنش نشان می‌دهد.	0.923	روایی همگرا $CR > 0.7$ - $AVE > 0.5$ روایی واگرا $AVE > MSV$				

متغیر	گویه	بارعاملی	مقدار ویژه	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV
X26	کارکنان را نسبت به رعایت رفتارها و استانداردهای اخلاقی تشویق می‌کند.	0.912	0.96	0.96	0.96	0.77	0.52
	نسبت به رعایت ارزش‌ها و اخلاقیات در سازمان پایبند بوده و در رفتارهای اخلاقی، سرمشق و الگوی کارکنان است.	0.882					
	اهداف و ارزش‌های فردی را با ارزش‌های سازمانی همسو می‌نماید.	0.894					
F7	رفتار حرفه‌ای اخلاقی	0.77	5.62				
X29	ما فوق من، موقعیت و جایگاه خود را به‌عنوان فرصتی برای خدمت در نظر می‌گیرد.	0.864	0.96	0.96	0.96	0.77	0.52
	نسبت به عملکرد خود در مقابل ذی‌نفعان مختلف، پاسخگو است (نتایج تصمیمات خود را می‌پذیرد).	0.896					
	به قوانین و مقررات احترام گذاشته و به آنها پایبند است.	0.885					
	رفتار مسئولانه‌ای نسبت به تحقق اهداف و برنامه‌های اثربخش (انجام کار درست) در سازمان دارد.	0.9					
	رفتار مسئولانه‌ای نسبت به مسائل اجتماعی و حفظ محیط‌زیست دارد.	0.86					
	از فرصت‌طلبی و استفاده از رانت به نفع خود پرهیز می‌کند و همواره منافع سازمان نسبت به منافع شخصی‌اش در اولویت است.	0.915					
	در حوزه کاری خود متخصص بوده و از تجربه و دانش لازم برخوردار است.	0.847					
F8	تصمیم‌گیری اخلاقی	0.76	5.66				
X36	ما فوق من، در قضاوت و تصمیم‌گیری‌های خود، انصاف و عدالت را رعایت می‌کند.	0.947	0.96	0.96	0.96	0.77	0.52
	در قضاوت و تصمیم‌گیری‌ها، صبور بوده و از عجله و شتاب‌زدگی پرهیز می‌کند.	0.849					
	کیفیت را در انجام کار سرلوحه کار خود قرار می‌دهد.	0.821					

متغیر	گویه	بارعاملی	مقدار ویژه	آلفای کرونباخ	CR	AVE	MSV
X39	در تصمیم‌گیری‌ها و پیشبرد امور سعی می‌کند منافع کلیه ذی‌نفعان سازمان را در نظر بگیرد.	0.907					
X40	اصل محرمانگی اطلاعات سازمانی را رعایت نموده و از شایعه‌پراکنی پرهیز می‌کند.	0.875					
X41	تملق و چاپلوسی را نمی‌پسندد و این‌گونه رفتارها تأثیری در دیدگاه و تصمیم‌گیری‌های وی ندارد.	0.882					
X42	کارکنان را در حد نیاز در جریان مسایل مختلف سازمانی و نحوه اتخاذ تصمیمات قرار می‌دهد.	0.911					

روایی همگرا $CR > 0.7$ - $AVE > 0.5$
روایی واگرا $AVE > MSV$

بحث و جمع‌بندی

تاکنون تحقیقات محدودی در زمینه تدوین مقیاس‌های سنجش رهبری اخلاقی صورت گرفته است. در این تحقیقات، رهبری اخلاقی اغلب به صورت طیف گسترده‌ای از ارزش‌های یکپارچه در نظر گرفته می‌شود که هدایت‌گر اعضای سازمان در جهت اهداف اخلاقی سازمان می‌باشد (آیزنیس و بردبک، ۲۰۱۴). برخی از مقیاس‌های اندازه‌گیری رفتار رهبر اخلاقی نظیر براون و همکاران (۲۰۰۵) و یوکل و همکاران (۲۰۱۳) به صورت تک‌بعدی هستند که اگرچه سنجش رهبری اخلاقی را ساده می‌نمایند، ولی ترکیب رفتارها در قالب یک بعد، درک کامل و عمیق از نقش رهبری اخلاقی را مشکل می‌نماید (دن‌هارتوگ، ۲۰۱۴). البته مقیاس‌های چندبعدی نیز وجود دارند که فرض می‌کنند رهبری اخلاقی یک سازه فراگیر است که ترکیبی از چند سازه مجزاست و همچنان مرتبط با رفتارهای رهبر هستند (مقیاس‌هایی نظیر دی‌هوک و دن‌هارتوگ، ۲۰۰۸؛ دن‌هارتوگ و دی‌هوک، ۲۰۰۹؛ کالشنون و همکاران، ۲۰۱۱؛ رسیک و همکاران، ۲۰۰۶). با این حال، ابزارهای چندبعدی ممکن است شامل همه رفتارهایی که در سازه‌های تک‌بعدی در نظر گرفته می‌شوند، نباشند (یوکل و همکاران، ۲۰۱۳).

براین اساس با توجه به رویکردهای مختلف در طراحی مقیاس‌های سنجش موجود رهبری اخلاقی، از جمله مهم‌ترین دستاوردهای این پژوهش، مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی متناسب با هنجارهای مذهبی، فرهنگی و شرایط حاکم بر سازمان‌های دولتی است که در طراحی آن هم از

ادراک مدیران و هم انتظارات پیروان بهره گرفته شده است. همچنین مقیاس حاضر، چندبعدی بوده و شامل هشت بعد مختلف در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی می‌باشد که تلاش شده است، متناسب با نظام اخلاقی اسلام هم به حسن فاعلی و هم به حسن فعلی در طراحی آن، توجه شود. به عبارت دیگر در طراحی این ابزار، رهبر اخلاقی به عنوان فردی در نظر گرفته شده است که هم دارای ارزش‌ها و بینش‌های بنیادین بوده و هم تلاش می‌کند، این ارزش‌های فکری را در گفتار خود متجلی نموده و به آگاه‌سازی و ترویج اخلاقیات در سازمان پردازد و هم در مقام رفتار نیز با رعایت اصول و استانداردهای اخلاقی، وظایف مدیریتی خود را به بهترین صورت ممکن انجام داده و علاوه بر مسائل درون سازمانی، نسبت به مسائل جامعه و محیط‌زیست نیز رفتار مسئولانه‌ای داشته باشد. بنابراین، توجه به حقوق ذی‌نفعان سازمان و در نظر گرفتن دیدگاه ارزش‌مدارانه مدیر در طراحی ابزار سنجش از جمله ویژگی‌های متفاوت ابزار ارائه شده نسبت به ابزارهای موجود است. در مجموع، با توجه به نکات مطرح شده و مواردی که حین فرایند تحقیق لحاظ شد، تلاش گردید خلأها و انتقادات مطرح شده در زمینه مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی در ادبیات تحقیق، پوشش داده شود و ابزاری بومی و جامع جهت سنجش رهبری اخلاقی در سازمان‌های بخش دولتی ایران ارائه شود که ابعاد آن عبارتند از:

- اصالت: این بعد بیانگر بهره‌مندی مدیر از ارزش‌ها و بینش‌های بنیادین هم در مرحله بینش و فکر و هم در گفتار و رفتار خود است که تلاش می‌نماید نسبت به ارزش‌ها و اعتقادات خود پایبند بوده و با مدیریت و کنترل بر خود زمینه را برای بهبود و اصلاح فراهم نماید که مواردی نظیر برخورداری از ارزش‌ها و بینش‌های بنیادین و مدیریت بر خود از جمله وجه تمایز این ابزار در مقایسه با ابزارهای موجود است.

- بزرگ‌منشی: این بعد، 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 که مؤلفه‌هایی نظیر گذشت و بخشش خطاها و اشتباهات افراد، دادن فرصت جهت جبران و داشتن دید چندبعدی در بررسی و تحلیل مسائل از جمله مؤلفه‌های این ابزار است که در

ابزارهای موجود بدان پرداخته نشده است.

- راهبری اخلاقی: این بعد، بیانگر توانایی مدیر در پیشبرد امور مدیریتی بر مبنای اصول اخلاقی است که شامل بیان انتظارات و استانداردهای عملکردی مورد انتظار از افراد، ارائه بازخوردهای به موقع و مناسب، متقاعدسازی و بیان رهنمودهای لازم در مواجهه افراد با مسائل مختلف، حل مسائل، چالش‌ها و تعارضات کاری در سازمان است که توجه به مؤلفه‌های متقاعدسازی و حل تعارضات از جمله ویژگی‌های بارز این ابزار است.

- روابط اخلاقی: این بعد، شامل مؤلفه‌هایی نظیر توجه و اهمیت دادن به کارکنان، داشتن نگرش و منش اخلاقی نسبت به کارکنان، حفظ شأنت و احترام به افراد، ایجاد روابط صمیمانه با کارکنان، برقراری روابط مبتنی بر اعتماد و حمایت و همدردی با کارکنان است که در ابزارهای مختلف ارائه شده توسط براون و همکاران (۲۰۰۵)؛ رسیک و همکاران (۲۰۰۶)؛ کالسون و همکاران (۲۰۱۱) و یوکل و همکاران (۲۰۱۳) نیز مورد سنجش قرار گرفته است.

- توانمندسازی پیروان: این بعد در بردارنده مواردی نظیر ایجاد فضای ارتقا و رشد، جانشین‌پروری و تسهیم قدرت می‌باشد که مؤلفه‌های جانشین‌پروری و توجه به توسعه و ارتقای کارکنان از جمله مواردی است که در این ابزار به صورت خاص مورد تأکید قرار گرفته است.

- رفتار حرفه‌ای اخلاقی: این بعد، 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 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. در بعد رفتار حرفه‌ای اخلاقی، مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی و توجه به رعایت قوانین و مقررات در ابزارهای ارائه شده توسط براون و همکاران (۲۰۰۵)؛ کالسون و همکاران (۲۰۱۱) و یوکل و همکاران (۲۰۱۳) نیز مورد سنجش قرار گرفته است، ولی سایر مؤلفه‌ها نظیر متخصص بودن و عدم سوءاستفاده از موقعیت از جمله مؤلفه‌های جدید در این ابزار می‌باشند.

- تصمیم‌گیری اخلاقی: این بعد، بیانگر ملاحظات اخلاقی مدیر در قضاوت و تصمیم‌گیری با رعایت حقوق ذی‌نفعان مختلف سازمان است که به شفافیت در تصمیم‌گیری توجه نموده و این امر را براساس اطلاعات دقیق و صحیح انجام می‌دهد. تصمیم‌گیری اخلاقی ازجمله ابعاد مورد توجه در ابزارهای ارائه‌شده توسط محققانی نظیر براون و همکاران (۲۰۰۵) و کالسون و همکاران (۲۰۱۱) است که البته در این زمینه بیشتر بر توجه و در نظر گرفتن حقوق ذی‌نفعان مختلف سازمان حین تصمیم‌گیری تأکید شده و شفافیت در تصمیم‌گیری و عدم تأثیرپذیری از عوامل محیطی و رفتارهای متملقانه ازجمله مؤلفه‌های مورد تأکید در این ابزار است.

- الهام‌بخشی و همگانی‌سازی اخلاقیات: این بعد، بیانگر توانایی مدیر در همراه و همسومون‌مودن، ترغیب و تشویق کارکنان به رعایت استانداردها و ارزش‌های اخلاقی در سازمان با ایجاد الگوهای رفتاری و به‌کارگیری مشوق‌های مادی و معنوی مناسب است که در این زمینه مدیر به آگاه‌سازی و به‌اشتراک 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 مطرح‌شده در بعد الهام‌بخشی و همگانی‌سازی اخلاقیات نیز توسط محققانی نظیر براون و همکاران (۲۰۰۵)؛ کالسون و همکاران (۲۰۱۱)؛ رسیک و همکاران (۲۰۰۶) و یوکل و همکاران (۲۰۱۳) در قالب مدل‌سازی نقش و ارتباط در زمینه اخلاقیات مورد سنجش قرار گرفته است.

موارد مطرح‌شده در زمینه وجه اشتراک و تمایز ابزار طراحی‌شده برای سنجش رهبری اخلاقی مدیران بخش دولتی ایران با ابزارهای مشابه خارجی در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. مقایسه ابزار سنجش رهبری اخلاقی مدیران در تحقیق حاضر و سایر ابزارهای موجود

ابزارهای موجود					شاخص	بعد
یوکل و همکاران (۲۰۱۳)	کالنتون و همکاران (۲۰۱۱)	دی هوق و دنهارتوگ (۲۰۰۸)	رسیک و همکاران (۲۰۰۶)	بزاون و همکاران (۲۰۰۵)		
*	*	*		*	برخورداری از ارزش و پیش‌های بنیادین یکپارچگی و پایداری در رفتار و گفتار مدیریت بر خود	اصالت
			*		حسن خلق گذشت و بخشش	بزرگ‌منشی
	*	*			شفافیت نقش ارائه بازخور مؤثر و اخلاقی متقاعدسازی حل تعارضات	راهبری اخلاقی
					توجه به توسعه و ارتقای کارکنان جانشین‌پروری تسهیم قدرت	توانمندسازی پیروان
*	*	*		*	برقراری روابط صمیمانه و دوستانه ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد حمایت و همدردی با کارکنان	روابط اخلاقی
*	*	*	*	*	داشتن نگرش و منش اخلاقی نسبت به همکاران حفظ شأن و منزلت و احترام افراد توجه و اهمیت دادن به کارکنان مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی متخصص بودن	رفتار حرفه‌ای اخلاقی
*					عدم سوءاستفاده از جایگاه و موقعیت اهتمام نسبت به رعایت قوانین، استانداردها و ارزش‌ها	
				*	پردازش و قضاوت اخلاقی توسط رهبر شفافیت در تصمیم‌گیری توجه و اهتمام به رعایت حقوق ذی‌نفعان	تصمیم‌گیری اخلاقی
*	*	*	*	*	آگاه‌سازی، ترویج و نهادینه‌سازی اخلاقیات همگانی‌سازی اخلاقیات	الهام‌بخشی و همگانی‌سازی اخلاقیات

در این پژوهش، ابزاری جهت سنجش رهبری اخلاقی متناسب با ویژگی‌ها و ارزش‌های حاکم بر سازمان‌های دولتی ارائه شده است که بر این اساس سازمان‌ها قادر خواهند بود، به سنجش دقیق رهبری اخلاقی به‌طور کلی، در سطوح مختلف و به تفکیک در هر یک از ابعاد هشت‌گانه رهبری اخلاقی مدیران خود پرداخته، نقاط قوت و ضعف مدیران را شناسایی و اقدامات لازم و مناسبی را جهت رفع نواقص و به‌کارگیری و توسعه این سبک رهبری، طراحی و اجرا نمایند.

با سنجش رهبری اخلاقی مدیران در یک سازمان مشخص می‌توان به تحلیل وضعیت رهبری اخلاقی به تفکیک جنسیت و بازه‌های سنی مدیران پرداخته و نتایج را با یکدیگر مقایسه و وضعیت مدیران را به تفکیک در هر یک از ابعاد بررسی نمود. همچنین می‌توان مشخص نمود که هر یک از گروه‌ها، در چه ابعادی دارای قوت و در چه حوزه‌هایی دارای ضعف می‌باشند تا بتوان برای ارتقای سطح رهبری اخلاقی برای هر گروه به‌طور جداگانه با توجه به روحیات و تفاوت ذاتی در جنسیت آقایان و خانم‌ها و متناسب با ویژگی دوره‌های نسلی مختلف، تحلیل‌ها و راهکارهای لازم و نیز پیشنهادها و راهکارهای دقیق‌تری ارائه نمود.

با استفاده از این ابزار، امکان مقایسه وضعیت رهبری اخلاقی مدیران در سازمان‌های مختلف با حوزه‌های فعالیت متنوع نیز فراهم می‌شود. بر این اساس با سنجش سطح رهبری اخلاقی در سازمان‌های مختلف و مقایسه نتایج آنها با یکدیگر می‌توان الگوهای موفق و ناموفق رهبری اخلاقی را شناسایی نمود، از سازمان‌های برتر در این زمینه، الگو گرفت و همچنین از اشتباهات و نتایج ضعیف سازمان‌های با سطح رهبری اخلاقی پایین‌تر، درس گرفت و از روش‌ها و راهکارهای به‌کار گرفته‌شده توسط مدیران آنها اجتناب نمود. همچنین با مقایسه وضعیت مدیران سازمان‌ها در صنایع مختلف می‌توان به الگوهای مشخصی از ساختار صنایع مختلف رسید و وضعیت صنایع مختلف را عارضه‌یابی نمود و به تحلیل این موضوع پرداخت که مدیران در هر یک از صنایع در چه حوزه‌هایی از رهبری اخلاقی دارای قوت بیشتر و در چه حوزه‌هایی دارای ضعف می‌باشند.

همان‌طور که مطرح شد، با به‌کارگیری این ابزار، امکان شناخت سطح رهبری اخلاقی مدیران سازمان و نقاط قوت و ضعف آنها در هر یک از ابعاد رهبری اخلاقی فراهم می‌شود، لذا پیشنهاد

می‌گردد در جهت تکمیل این بحث، در پژوهشی به بررسی سازوکارهای ارتقای سطح رهبری اخلاقی پرداخته شده و راهکارهایی جهت بهبود هر یک از ابعاد رهبری اخلاقی مطرح شود. همچنین به دلیل تفاوت‌هایی که در اهداف و سازوکارهای تأمین مالی سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی وجود دارد، پیشنهاد می‌شود، ابزار طراحی شده در سازمان‌های خصوصی نیز مورد آزمون قرار گرفته و نتایج آن با سازمان‌های بخش دولتی مقایسه شود.

در نهایت از آنجاکه با استفاده از ابزار طراحی شده در این پژوهش، امکان ارزیابی سطح رهبری اخلاقی مدیران در بخش دولتی فراهم می‌شود، لذا پیشنهاد می‌گردد، همه‌ساله در جشنواره شهید رجایی (ره) جایزه‌ای تحت عنوان رهبری اخلاقی طراحی کرد و با به‌کارگیری ابزار سنجش رهبری اخلاقی، مدیران سازمان‌ها را مورد بررسی و ارزیابی قرار داد و با هم مقایسه نمود و در هر سال از مدیران برتر در این زمینه تقدیر کرد تا مدیران نسبت به به‌کارگیری این رویکرد در رفتارهای خود تشویق شوند و براین اساس به ترویج و همگانی‌سازی اخلاقیات در سازمان و فراهم‌نمودن بستری جهت افزایش سطح رضایت، تعهد، اعتماد و نشاط سازمانی کمک شایانی نمود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- خدایی، ارشیا؛ فرهی، علی؛ بازرگان، عباس؛ طاهرپور کلانتری، حبیب‌الله و زاهدی، سیدمحمد (۱۳۹۸)، مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی مدیران بخش دولتی ایران، *مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۸، ش ۳۱: ۱-۳۷.
- مقیم، سیدمحمد و غفاری، رحمان (۱۳۹۵)، پابندی مدیران به اخلاق و مدیریت شایعه در سازمان‌های دولتی ایران، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال ۱۴، ش ۱: ۱-۲۶.
- نصر اصفهانی، علی؛ غضنفری، احمد و عامری‌نسب، سیامک (۱۳۹۲)، رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ۵، ش ۱: ۱۰۷-۱۲۸.
- 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.
- 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.
- 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.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2009). *Ethical leadership*. Power and interdependence in organizations, 338.
- Dion, M. (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership?. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 4-24.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 791-808.
- 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.
- Kanungo R. N. & Mendonca, M. (1998). Ethical leadership in three dimensions. *Journal of Human Values*, 4(2), 133-148.
- Kanungo R. N. & Mendonca, M. (2001). Ethical leadership and governance in organizations: A preamble. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 241-243.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. (2011b). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.
- 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.

- 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.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects. **Journal of Business Ethics**, 116(3), 641-653.
- 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.
- 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.
- 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.
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. **Journal of Business Ethics**, 95, 17-27.
- 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.
- 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.

