

## نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری فضیلت

### سازمانی

سیروس قنبری<sup>1</sup>؛ جمال عبدالملکی<sup>2</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری فضیلت سازمانی بود. **روش:** از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی و به طور خاص، مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه پژوهش، کلیه کارکنان دانشگاه بوعلی سینا به تعداد 735 نفر بود، که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر مبنای جدول مورگان، نمونه‌ای به حجم 253 نفر انتخاب شد. از پرسشنامه رهبری اخلاقی براون، و همکاران (2005)، فضیلت سازمانی کامرون و همکاران (2004) و پرسشنامه وفاداری سازمانی محقق ساخته استفاده شد. برای تعیین پایایی و روایی ابزار، از تکنیکهای آلفای کراباخ و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. نتایج بیانگر پایایی و روایی مطلوب ابزار بود. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل مسیر تأییدی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. **یافته‌ها:** متغیر رهبری اخلاقی دارای اثر مستقیم مثبت (0/26)، اثر غیر مستقیم مثبت (0/396) و اثر کل مثبت (0/656) و معنادار بر متغیر وفاداری سازمانی در سطح 0/05 بود. متغیر فضیلت سازمانی دارای اثر مستقیم مثبت (0/62) و معنادار بر متغیر وفاداری سازمانی در سطح 0/05 بود. متغیر رهبری اخلاقی با ضریب مسیر غیر مستقیم به واسطه فضیلت سازمانی (0/396) و مقدار تی (3/14) دارای اثر غیر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر وفاداری سازمانی در سطح 0/05 بود. **نتیجه‌گیری:** متغیر رهبری اخلاقی به واسطه متغیر فضیلت سازمانی قادر به تبیین 35 درصد واریانس متغیر وفاداری سازمانی بود.

**واژگان کلیدی:** رهبری اخلاقی، فضیلت سازمانی، وفاداری سازمانی.

دریافت مقاله: 99/8/16؛ تصویب نهایی: 99/12/14.

1. دکتری مدیریت آموزشی، دانشیار گروه علوم تربیتی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران (نویسنده مسئول) / نشانی: ملان، چهارباغ شهید مصطفی احمدی روشن، دانشگاه بوعلی سینا/ نمابر: 08138381601 / Email: siroosghanbari@yahoo.com.
2. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران.

## الف) مقدمه

یکی از رویکردهای جدید رهبری که بسیار مورد توجه قرار گرفته و ضعفها و مشکلات مدلهای سنتی رهبری را برطرف کرده، رویکرد رهبری اخلاقی است. ضرورت توجه به رهبری اخلاقی<sup>1</sup> از آن جا ناشی می‌شود که نتایج مثبت رهبری اخلاقی برای سازمانها ثابت شده است (عباس‌زاده و همکاران، 1394: 45). پیش‌تر نیز جنبه‌های اخلاقی رفتار رهبران در سبکهای متعدد مد نظر قرار می‌گرفت، اما دهه پایانی قرن بیستم به طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است (نصر اصفهانی و همکاران، 1392). امروزه رهبری اخلاقی به عنوان راهبردی اساسی در عرصه مدیریت و رهبری سازمانها شناخته می‌شود. به طور کلی رهبری اخلاقی در برگیرنده رفتار مناسب در اعمال فردی و روابط گروهی است که به صورت هنجاری سبب تشویق همکاران به برقراری ارتباطات دوطرفه شده و منتج به اتخاذ تصمیمات بهینه می‌شود (براون و همکاران، 2005: 118). رهبری اخلاقی در حال تبدیل شدن به مهم‌ترین ابزاری است که رهبران می‌توانند به وسیله آن بر افراد در سازمان و عملکرد سازمانی آنان تأثیر داشته باشند. (ارنسون، 2001)

ضرورت توجه سازمانها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که در تحقیقات انجام‌شده، نتایج مثبت رهبری اخلاقی برای سازمانها ثابت شده است. مقتضای این نوع از رهبری، توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و نیز اجرای مؤثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است. رهبری اخلاقی نوعی از رهبری است که نیازمند توسعه و کاربست معیارهای اخلاقی برای اداره رفتار کارکنان به صورت مؤثر است. رهبری اخلاقی، تلاش برای گسترش عدالت و احترام و در بر دارنده ویژگی‌هایی همچون: صداقت، اعتماد، خلوص و مشارکتی بودن تصمیم‌گیری توصیف می‌شود (ایلماز، 2010). رهبران اخلاقی، افرادی پایبند به اصول، جامعه‌پذیر و درستکار شناخته می‌شوند که تصمیم‌های متعادل و خوب می‌گیرند؛ اغلب پیرامون اصول اخلاقی با پیروانشان ارتباط برقرار می‌کنند، معیارهای اخلاقی شفاف را تنظیم می‌کنند و پاداشها و تنبیه‌ها را به کار می‌گیرند تا محیطی سالم با بهره‌وری بالا در سازمان ایجاد کنند (براون و تروینو، 2006: 597). رهبری اخلاقی به عنوان یکی از شیوه‌های معمول سازمانی که دارای محتوای اخلاقی است، توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است. (شین، 2012: 302)

---

1 Ethical Leadership

2 Brown, Treviño, Harrison

3 Aronson

4 Yilmaz

5 Shin

#### 49 ❖ سیروس قنبری و جمال عبدالملکی

رهبری اخلاقی سازمان بر پرورش کارکنان قوی، قدرت گشودن ارتباط داخل سازمان و همسو با دیدگاههای کارکنان و ایجاد تلاش برای صلاحیت آفرینی متمرکز شده است (کاکي،<sup>1</sup> 2007؛ یالکین و بایکال،<sup>2</sup> 2013). در رابطه رهبری اخلاقی کارکنان سازمان، اخلاق، هسته مرکزی این ارتباط است. نفوذ رهبر در کارمندان به این معنی است که او در زندگی کارمندان تأثیر مثبت یا منفی می گذارد (بوکل،<sup>3</sup> 2012). رهبری اخلاقی با ایجاد ارزشها، آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک و ایجاد جو سازمانی مناسب به منظور تحقق سلامت سازمانی، صداقت و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به ارزشها و نگرشها در رفتارها، عمل کردن به ارزشها در تصمیم گیری و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشویق می کند. (توتار و همکاران،<sup>4</sup> 2011)

امروزه افراد ترجیح می دهند در سازمانی کار کنند که مورد توجه و احترام قرار گیرند و احساس صداقت و درستکاری داشته باشند. شخصی که مسئول ایجاد چنین محیطی است، رهبر سازمان است؛ لذا تمام رفتارهای وی باید منعکس کننده قابلیت های اخلاقی وی باشد. رهبر سازمان باید به ارزشهای اخلاقی وفادار باشد و از قوانین اخلاقی حمایت و پیروی کند (ایلماز،<sup>5</sup> 2010). فروپاشی های مالی و اخلاقی سالهای اخیر برخی از سازمانهای معروف در سراسر دنیا، مجامع اقتصادی و مطبوعات عمومی دنیا را به سمت درک مجدد ارزش و اهمیت فضیلت سازمانی سوق داده و زمینه ای را برای مطالعه فضایل و ارزشهای اخلاقی در سراسر دنیا فراهم آورده است (رایت و گودستین،<sup>6</sup> 2007). در یک سازمان با فضیلت، احساس قدردانی به واسطه کاری که فرد انجام می دهد، ممکن است کارکنان را ترغیب به تلافی با رفتارهایی کند که به نفع سازمان و دیگران است (ایمونس،<sup>7</sup> 2003). این احساس که آنها کار معناداری انجام می دهند، باعث می شود که خود را وقف سازمان کنند و به کار، به مثابه یک مأموریت نگاه کنند تا یک شغل. این امر به نوبه خود باعث می شود تا به صورت مؤثر با سازمان پیوند بخورند و به بهبود عملکرد مؤثر، متعهد باشند و این مسئله، آنان را مستعد رفتارهای مدنی سازمانی بیشتری می کند. (کوکین و ماسون،<sup>8</sup> 2004)

امروزه وفاداری کارکنان به سازمان، موضوعی با اهمیت در مباحث سازمانی است. این طور بحث می شود که سازمانها باید تلاش کنند تا بالاترین سطح تعهد و وفاداری را در نیروی کار خود حفظ کنند. در واقع؛ سازمانها به دنبال کارکنان وفادار می باشند؛ زیرا با بیشترین علاقه مندی در سازمان به انجام وظیفه

1 Cakici

2 Yalcin & Baykal

3 Yukl

4 Tutar, AltIn z & Cakiroglu

5 Wright & Goodstein

6 Emmons

7 Gavin & Mason

## 50 ♦ نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری فضیلت سازمانی

می‌پردازند (فینر، 2006). وفاداری سازمانی کارکنان علاوه بر آنکه یک نگرش مهم در سازمان است، جزء اقدامات بنیادین نیز می‌باشد. برخی از رفتارهای کارکنان که نشان‌دهنده وفاداری سازمانی آنهاست (همچون: بدون خطر کار کردن، رعایت قوانین، پیروی از دستورات، حفظ کیفیت، خروجی‌ها و مراقبت از اموال سازمان)، در شرح شغل کارکنان تعیین شده است؛ اما آن دسته از رفتارهایی که در شرح شغل ذکر نشده‌اند (همچون: تا دیر وقت کار کردن برای تکمیل یک پروژه، شرکت در فعالیتهای فوق برنامه، مشارکت در همکاری‌های سازمانی، ارائه پیشنهادهای و باقی ماندن در سازمان)، بر مبنای سیاستهای نانوشته یا هنجارهای فرهنگ سازمانی می‌باشند. (کومار و شکهار، 2012)

با توجه به مطالب ذکر شده می‌توان به اهمیت رهبری اخلاقی، ویژگی‌های سازمانی مبتنی بر فضیلت و وفاداری کارکنان سازمان به عنوان مسئله‌ای در خور توجه در مطالعات مدیریت و سازمان توجه کرد. سازمانهایی نسبت به سنجش روابط بین مقولات مذکور به صورت تفکیکی اقدام کرده‌اند، ولی تا کنون بررسی جامع و ساختاری در باب روابط مقولات فوق انجام نشده است. در میان این مقولات می‌توان یک ساختار نظری قائل شد، سپس به بررسی و آزمون ساختار نظری اقدام کرد. با توجه به بررسی‌های انجام شده در باب اهمیت، تقدم و تأخر مقولات مذکور در مطالعات سازمانی، متغیر رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل، متغیر فضیلت سازمانی به عنوان متغیر میانجی و متغیر وفاداری سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود. بنابر این، بررسی نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری فضیلت سازمانی در کارکنان لازم است؛ زیرا اطلاعاتی را فراهم می‌سازد که بر اساس آنها، سازمان قادر خواهد بود با اتخاذ خط مشی‌های مناسب و پرداختن به راهکارهای مطلوب در جهت بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری منابع انسانی گام بردارد. بنابر این، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که آیا متغیر فضیلت سازمانی قادر به میانجی‌گری رابطه رهبری اخلاقی با وفاداری سازمانی می‌باشد یا خیر؟

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

### ب) مبانی نظری پژوهش

#### 1. رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی در برگیرنده روشهای مدیریت و رهبری است که در آن، به حقوق و شأن افراد بر اساس اصول انسانی، ارزش و احترام گذاشته می‌شود. در عین حال، رهبران اخلاقی بر رفتار سایر مدیران نیز تمرکز جدی دارند و تلاش می‌کنند اصول محوری در رهبری اخلاق‌مدار به شکل نظام‌مند در همه سطوح سازمانی نیز جریان داشته باشد (ریسک و همکاران، 2006: 349). رهبری اخلاقی، نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال فردی و ارتباطات بین فردی و ترویج چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دوسویه،

## 51 **◆** سیروس قنبری و جمال عبدالملکی

تقویت و تصمیم‌گیری تعریف شده است (والویا و همکاران، 2011، براون (2007) رهبری اخلاقی را توسعه رفتارهای مناسب هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط متقابل شخصی و ارتقای چنین رفتارهایی به زیردستان از راه ارتباطات دوطرفه، تقویت و تصمیم‌گیری، تعریف کرده است.

دی‌هوق و دن‌هارنگ (2008) معتقدند که رهبران اخلاقی با صداقت و به صورت منصفانه با دیگران رفتار می‌کنند، جانبداری نمی‌کنند و مسئولیت اعمال شخصی‌شان را به عهده می‌گیرند. به طور کلی، انصاف عنصر اصلی رهبری اخلاقی است. به باور دویرین (2010) و نورسوس (2013)، پنج اصلی که باعث توسعه رهبری اخلاقی در سازمان می‌شود، عبارتند از: احترام به دیگران؛ به این معنی که آنها با افراد به عنوان غایت‌های خودشان رفتار می‌کنند، نه به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف شخصی. خدمت به دیگران؛ این رهبران، عمده‌ترین دلیل برای وجود خود را حمایت و پرورش کارمندان مطرح می‌کنند. عدالت برای دیگران؛ رفتارشان در مقابل تمامی زیردستان مشابه است، مگر زمانی که برای رفتارهای متمایز روشن‌گری کرده باشند. افزون بر این، روشن‌گری و ارائه دلیل برای رفتار متمایز باید از نظر اخلاقی مناسب و معقول باشد. صداقت نسبت به دیگران؛ صداقت به معنی روراست بودن با دیگران یا بیان اندیشه‌ها، چنانکه هستند، می‌باشد. ساختن جامعه با دیگران؛ رهبری، نفوذ در دیگران برای رسیدن به هدف مشترک است؛ به این معنی که رهبران، اهداف سازمان یا تیم را در جهت منافع کارکنان توسعه می‌دهند.

## 2. فضیلت سازمانی

فضیلت در سازمانها به معنی ایجاد، ترویج، حمایت و پرورش رفتارها، عاداتها، اعمال و تمایلات رفیع و متعالی، از قبیل انسانیت، صداقت، بخشش، اعتماد و وفاداری در سطح فردی و جمعی در یک سازمان است (رگو و همکاران، 2011). بنابر این، هرگونه اعمال فردی، فعالیتهای جمعی، ویژگی‌های فرهنگی یا هر فرایندی که باعث ترویج و تداوم فضیلت در یک سازمان شود، ممکن است به فضیلت سازمانی منجر شود (کامرون و همکاران، 2004). فضیلت سازمانی ویژگی اخلاقی سازمان است که می‌تواند در صفات شخصیتی افراد سازمان نمود پیدا کند. بنابر این، فضیلت سازمانی صفت اخلاقی‌ای است که از تجمیع ادراکی یک نوع رفتار در زندگی تجاری آموخته می‌شود. فضیلت سازمانی باید در سطح سازمان، عملیاتی و در ارزشهای آرمانی سازمانها آشکار شود. (جان، 2005: 270)

شناخته‌ترین نظریه در این خصوص، نظریه کامرون و همکاران است که پنج بعد برای فضیلت سازمانی مطرح می‌کند: خوش‌بینی سازمانی؛ به معنی حس کردن هدف ژرف و عمیقی که واکنشها را هدایت می‌کند و کارکنان سازمان انتظار موفقیت و عملکرد سازمان را در مواجهه با چالشها را دارند (کامرون و همکاران، 2004). اعتماد سازمانی؛ به معنی حاکم بودن احترام و توجه مدیران به کارکنان در سازمان است (همان). اعتماد

## 52 ♦ نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری فضیلت سازمانی

سازمانی؛ نشان می‌دهد که حسن نیت، ملاحظات و احترام بر کارکنان و سازمان حاکم است و افراد به یکدیگر و رهبران خود اعتماد دارند. با بسط و گسترش فرهنگ اعتماد می‌توان به جای ارزشهای منفی مانند دروغ، کلاهبرداری، چاپلوسی، نفاق و غیره، ارزشهای اخلاقی مثبت مانند صداقت، راستگویی، انصاف، امانداری، تعهد و شهامت را در جامعه پروراند (رگو و ریرو، 2009). شفقت سازمانی؛ به این معناست که کارکنان به یکدیگر توجه دارند و ابراز همدردی در بین آنها شایع است (کامرون و همکاران، 2004). شفقت سازمانی؛ بدین معنی است که افراد مراقب یکدیگرند و به هم اهمیت می‌دهند (رگو و ریرو، 2009). انسجام سازمانی؛ به معنی شایع و گسترده بودن راستی و درستی در سازمان است (کامرون و همکاران، 2004) و نشان می‌دهد که درستکاری، قابلیت اعتماد و احترام در بین کارکنان و سازمان، شایع است (رگو و ریرو، 2009). بخشش سازمانی؛ به این معنی است که اشتباهات، صادقانه با عذرخواهی پذیرفته می‌شود و به عنوان فرصتهایی برای یادگیری در زمینه استانداردهای بالای عملکرد می‌شوند تا به عنوان فرصتهایی برای یادگیری در زمینه‌ای که از طریق استانداردهای بالای عملکرد مشخص شده، از آنها استفاده شود. (رگو و ریرو، 2009)

### 3. وفاداری سازمانی

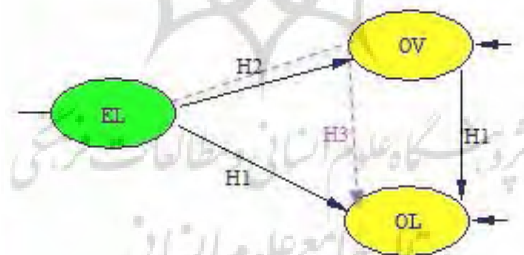
پاورز (2000) بیان می‌کند که وفاداری به صورت ارادت و دلبستگی عاطفی نسبت به چیز خاصی است که ممکن است مربوط به یک شخص، گروه، وظیفه یا هدف باشد. وفاداری سازمانی به انطباق کارکنان با ارزشها، نگرشها و عقاید سازمان و تمایل آنان به انجام تلاش اضافی برای دستیابی به اهداف سازمان اشاره می‌کند. وفاداری سازمانی به منزله احساس تعلق و تمایل به حفظ عضویت و ارتباط با یک سازمان تعریف شده است و بر احساس وابستگی، اشتیاق شدید به عضویت در یک گروه، آمادگی برای تشریک مساعی، حس اعتماد، همسویی داوطلبانه با گروه و تمایل به پیروی از رهنمودهای سازمانی دلالت دارد (آدلر، 1988). وفاداری سازمانی شامل حمایت، طرفداری صادقانه و دفاع از اهداف سازمان است. وفاداری سازمانی به سبب ارتقای جایگاه سازمان نزد بیرونی‌ها ضروری است. حمایت و دفاع در مقابل تهدیدات بیرونی و حفظ تعهد در شرایط مطلوب می‌تواند به عنوان وفاداری سازمانی نگریسته شود (مایل افشار و همکاران، 1391: 147). وفاداری سازمانی کارکنان به عنوان نگرشی که کارکنان را به سازمان پیوند می‌دهد و پایه و اساس تعهد آنها به سازمان می‌باشد، تعریف شده است. (پریرا، 2009)

### ج) پیشینه پژوهش

پژوهشگران در مطالعات متعدد (شندی و نعامی، 1397؛ تابی و همکاران، 1396؛ اسدزاده هیر و همکاران، 1396؛ بهزادی و همکاران، 1394؛ نیکبئی و ملکیان مفرد، 1395؛ درخشان و زندی، 1395؛ ساندارا و پلگرینی، 2008؛ وانگ، 2011) به بررسی نقش رهبری اخلاقی در فضیلت سازمانی پرداخته‌اند که نتایج مطالعات آنان بیانگر نقش مثبت رهبری اخلاقی در فضیلت سازمانی است.

همچنین پژوهشگران در مطالعات متعددی (شهواری و بهرام‌نژاد، 1397؛ میرغفور و همکاران، 1396؛ تابی و همکاران، 1396؛ محمدیان قوچانی و همکاران، 1395؛ نیکبئی و همکاران، 1394؛ مشکی اصفهانی و رضایی، 1393؛ بهزادی و همکاران، 1392؛ کانه‌ها، 2002؛ کامرون و همکاران، 2004؛ رگو و همکاران، 2011) به بررسی نقش فضیلت سازمانی در وفاداری سازمانی پرداخته‌اند که نتایج مطالعات آنان بیانگر نقش مثبت فضیلت سازمانی در وفاداری سازمانی است.

نتایج مطالعات متعدد پژوهشگران در بررسی نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی (علی‌رحیمی و همکاران، 1397؛ طاهری عطار، 1397؛ مرادی، 1396؛ عباس‌پور و همکاران، 1396؛ تیمورزاده و همکاران، 1396؛ میراحمدزاده اردبیلی، 1395؛ کیخا و شهرکی‌پور، 1395؛ رستگار و همکاران، 1395؛ تابی و کوثری، 1394؛ اقبالی، 1394؛ دلوی و گنجی، 1394؛ زندی و همکاران، 1394؛ دوستار و همکاران، 1394؛ ظهیری و همکاران، 1394؛ فلاحی و همکاران، 1393؛ راهداری شمالی، 1390؛ روهادس و آیزنبرگر، 2002؛ توبرت و همکاران، 2009؛ پونو و تاناکون، 2009؛ کیم و بریمر، 2011؛ گوسل و توکماک، 2012)، بیانگر نقش مثبت رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی است. با توجه به نظریات و مطالعات انجام شده، مدل مفهومی پژوهش حاضر به شکل ذیل است. (شکل 1)



شکل 1: مدل مفهومی پژوهش

رهبری اخلاقی: EL، فضیلت سازمانی: OV، وفاداری سازمانی: OL

### فرضیات پژوهش:

- رهبری اخلاقی و فضیلت سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر وفاداری سازمانی کارکنان دارند.
- رهبری اخلاقی اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر فضیلت سازمانی دارد.
- رهبری اخلاقی به واسطه فضیلت سازمانی اثر غیر مستقیم مثبت و معنادار بر وفاداری کارکنان دارد.

## د) روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با توجه به فلسفه پژوهش، کمی؛ با توجه به هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها، توصیفی، از نوع مطالعات همبستگی و به ویژه مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه پژوهش، کلیه کارکنان دانشگاه بوعلی سینا به تعداد 735 نفر بودند. حجم نمونه پژوهش با استفاده از جدول مورگان، 253 نفر تعیین شد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند و مورد بررسی قرار گرفتند.

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه 10 سؤالی رهبری اخلاقی براون و همکاران (2005) در سه بعد (روابط بین فردی، الگو بودن و عمل‌گرایی) با طیف پنج درجه‌ای، پرسشنامه 15 سؤالی فضیلت سازمانی کارون و همکاران (2004) در پنج بعد (خوش‌بینی، اعتماد، همدردی، انسجام و بخشش) با طیف پنج درجه‌ای و پرسشنامه وفاداری سازمانی محقق ساخته پنج سؤالی با طیف سه درجه‌ای استفاده شد. برای تعیین پایایی ابزار پژوهش، از روش آلفای کرانباخ استفاده شد. مقادیر آلفای کرانباخ پرسشنامه‌ها عبارتند از: رهبری اخلاقی: 0/906، فضیلت سازمانی: 0/90 و وفاداری سازمانی: 0/803؛ از آنجا که ضرایب پایایی ابزار پژوهش در دامنه حداقل 0/803 تا 0/906 قرار دارد، می‌توان گفت ابزار از ویژگی پایایی مناسب برخوردار است. برای تعیین روایی ابزار در پژوهش حاضر، از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. شاخصهای برازش در تحلیل عاملی تأییدی برای پرسشنامه رهبری اخلاقی عبارتند از: مقدار  $\chi^2$  دو: 15/57، درجه آزادی: 9، نسبت  $\chi^2$  دو بر درجه آزادی: 1/73،  $RMSEA$ : 0,029،  $CFI$ : 0,96،  $GFI$ : 0,94 و  $AGFI$ : 0,90. شاخصهای برازش برای پرسشنامه فضیلت سازمانی عبارتند از: مقدار  $\chi^2$  دو: 26/73، درجه آزادی: 15، نسبت  $\chi^2$  دو بر درجه آزادی: 1/78،  $RMSEA$ : 0,021،  $CFI$ : 0,95،  $GFI$ : 0,93 و  $AGFI$ : 0,91. شاخصهای برازش برای پرسشنامه وفاداری سازمانی عبارتند از: مقدار  $\chi^2$  دو: 28/59، درجه آزادی: 15، نسبت  $\chi^2$  دو بر درجه آزادی: 1/90،  $RMSEA$ : 0,027،  $CFI$ : 0,92،  $GFI$ : 0,92 و  $AGFI$ : 0,90. توجه به نتایج حاصل از شاخصهای برازندگی در تحلیل عاملی تأییدی ابزارهای پژوهش می‌توان گفت نسبت  $\chi^2$  دو بر درجه آزادی در مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها نیز با توجه به ملاک مد نظر، بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی ابزارها با داده‌هاست. مقدار شاخص  $RMSEA$  در مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد و این امر نیز گویای مقدار خطای قابل قبول در تمامی مدل‌های اندازه‌گیری ابزارهاست. مقادیر شاخصهای  $GFI$ ،  $CFI$  و  $AGFI$  در مدل‌های اندازه‌گیری ابزارهاست. در تحلیل توصیفی داده‌ها، از جداول توزیع فراوانی، میانگین و انحراف معیار و در آزمون فرضیات پژوهش، از تکنیکهای آماری ماتریس همبستگی پیرسون و مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری اس.پی.اس.اس. 25 و لیزرل 10,30 استفاده شد.



## هـ) یافته‌های پژوهش

### 1. یافته‌های توصیفی و بررسی مفروضات

جدول 1: بررسی توصیفی وضعیت متغیرهای پژوهش

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف استاندارد
رهبری اخلاقی EL	253	3/60	0/779
فضیلت سازمانی VL	253	3/22	0/628
وفاداری سازمانی OL	253	2/75	0/642

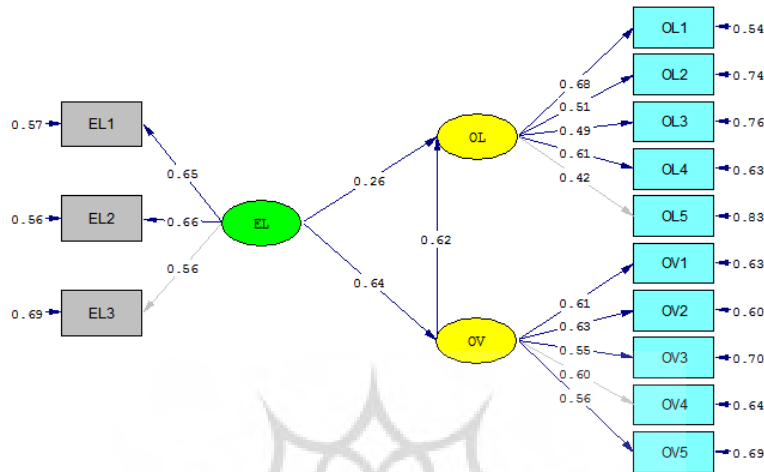
### 2. تحلیل ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

جدول 2: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

وفاداری سازمانی OL	فضیلت سازمانی VL	رهبری اخلاقی EL
		-
	-	*0/638
-	*0/719	*0/589

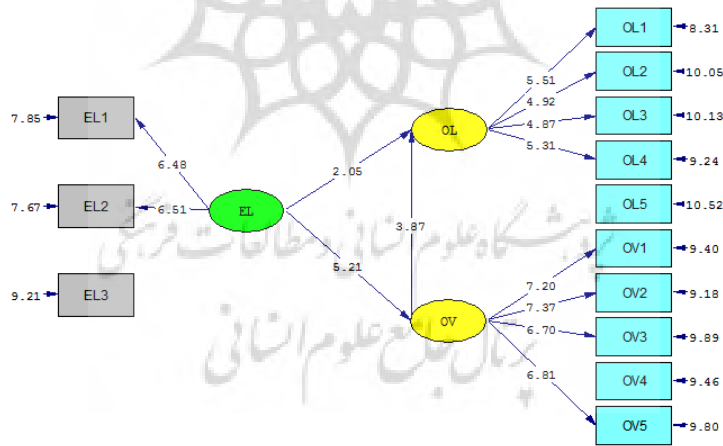
با توجه به نتایج حاصل از تحلیل ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش می‌توان گفت: متغیرهای رهبری اخلاقی (0/589) و فضیلت سازمانی (0/719) دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر وفاداری سازمانی در سطح 0/05 می‌باشند. متغیر رهبری اخلاقی دارای رابطه مثبت و معنادار با متغیر فضیلت سازمانی (0/638) در سطح 0/05 است.

3. آزمون فرضیات پژوهش



Chi-Square=47.71, df=62, P-value=0.90924, RMSEA=0.000

شکل 2: مدل تجربی با ضرایب استاندارد شده



Chi-Square=47.71, df=62, P-value=0.90924, RMSEA=0.000

شکل 3: مدل تجربی با مقادیر شاخص‌تی

## 57 $\diamond$ سیروس قنبری و جمال عبدالملکی

رهبری اخلاقی (EL)، روابط بین فردی (1EL)، الگو بودن (2EL)، عمل گرایی (3EL). فضیلت سازمانی (OV)، خوش بینی (1OV)، اعتماد (2OV)، همدردی (3OV)، انسجام (4OV). بخشش (5OV)، وفاداری سازمانی (OL)

**فرضیه اول:** رهبری اخلاقی و فضیلت سازمانی اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر متغیر وفاداری سازمانی دارند.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری می توان گفت: متغیرهای رهبری اخلاقی با ضریب مسیر 0/26 و مقدار تی 2/05 و فضیلت سازمانی با ضریب مسیر 0/62 و مقدار تی 3/87 دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر وفاداری سازمانی در سطح 0/05 می باشند. همچنین متغیرهای رهبری اخلاقی و فضیلت سازمانی قادر به تبیین 35 درصد واریانس متغیر وفاداری سازمانی می باشند. مقدار واریانس تبیین شده متغیر وفاداری سازمانی با توجه به مقدار تی آن (2/53) در سطح 0/05 معنادار است.

**فرضیه دوم:** رهبری اخلاقی اثر مثبت، مستقیم و معنادار بر فضیلت سازمانی دارد.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری می توان گفت: متغیر رهبری اخلاقی با ضریب مسیر مستقیم 0/64 و مقدار تی 5/21 دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر فضیلت سازمانی در سطح 0/05 می باشند. همچنین متغیر رهبری اخلاقی قادر به تبیین 59 درصد واریانس متغیر فضیلت سازمانی می باشند. مقدار واریانس تبیین شده متغیر فضیلت سازمانی با توجه به مقدار تی آن (3/96) در سطح 0/05 معنادار است.

**فرضیه سوم:** رهبری اخلاقی به واسطه فضیلت سازمانی اثر غیر مستقیم مثبت و معنادار بر متغیر وفاداری سازمانی دارد.

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری می توان گفت: متغیر رهبری اخلاقی با ضریب مسیر غیر مستقیم به واسطه فضیلت سازمانی (0/396) و مقدار تی (3/14) دارای اثر غیر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر وفاداری سازمانی در سطح 0/05 می باشند.

### جدول 3: آزمون فرضیات پژوهش

فرضیه	مستقل	میانجی	وابسته	مسیر	تی	نتیجه
1	رهبری اخلاقی	-	وفاداری سازمانی	0/26	2/05	تأیید
	فضیلت سازمانی	-	وفاداری سازمانی	0/62	3/87	تأیید
2	رهبری اخلاقی	-	فضیلت سازمانی	0/64	5/21	تأیید
3	رهبری اخلاقی	فضیلت سازمانی	وفاداری سازمانی	0/396	3/14	تأیید

58 ♦ نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری فضیلت سازمانی

جدول 4: ضرایب مسیر مستقیم، غیر مستقیم و کل متغیرهای مستقل بر وفاداری سازمانی

متغیر وابسته: وفاداری سازمانی OL			متغیر مستقل
اثرات استاندارد شده			
کل	غیر مستقیم	مستقیم	
0/656	0/396	0/26	رهبری اخلاقی EL
0/62	-	0/62	فضیلت سازمانی VL

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری می‌توان گفت: متغیر رهبری اخلاقی دارای اثر مستقیم مثبت (0/26)، اثر غیر مستقیم مثبت (0/396) و اثر کل مثبت (0/656) و معنادار بر متغیر وفاداری سازمانی در سطح 0/05 است. متغیر فضیلت سازمانی دارای اثر مستقیم مثبت (0/62) و اثر کل مثبت (0/62) و معنادار بر متغیر وفاداری سازمانی در سطح 0/05 می‌باشد. با توجه به اثرات کل متغیرهای مستقل می‌توان گفت متغیر رهبری اخلاقی (0/656) دارای بیشترین اثر و متغیر فضیلت سازمانی (0/62) دارای کمترین اثر بر متغیر وفاداری سازمانی است. متغیر رهبری اخلاقی با ضریب مسیر غیر مستقیم به واسطه فضیلت سازمانی (0/396) و مقدار تی (3/14) دارای اثر غیر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر وفاداری سازمانی در سطح 0/05 می‌باشد. متغیر رهبری اخلاقی به واسطه متغیر فضیلت سازمانی قادر به تبیین 35 درصد واریانس متغیر وفاداری سازمانی می‌باشند.

شاخصهای برازش مدل ساختاری عبارتند از: مقدار خی دو (47/71)، درجه آزادی (62)، نسبت خی دو بر درجه آزادی (0/769)، (0,000RMSEA)، (1,00CFI)، (0,97)GFI و (0,96)AGFI. با توجه به نتایج حاصل از شاخصهای برازندگی در مدل تحلیل مسیر تأییدی پژوهش می‌توان گفت نسبت خی دو بر درجه آزادی، بیانگر برازش مناسب مدل مفهومی با مدل تجربی است. مقدار شاخص RMSEA در دامنه ملاک قابل قبول قرار دارد. مقادیر شاخصهای CFI، GFI، AGFI نیز نشانگر برازش مناسب مدل ساختاری اند. بنابر این، مدل ساختاری پژوهش دارای برازش مناسب و قابل قبول است.

(و) بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری فضیلت سازمانی بود. نتایج نشان داد که: متغیر فضیلت سازمانی دارای اثر مستقیم مثبت (0/62) و معنادار بر متغیر وفاداری سازمانی در سطح 0/05 است. نتایج پژوهش حاضر در خصوص رابطه فضیلت سازمانی با وفاداری سازمانی، با نتایج مطالعات شهسواری و بهرام‌نژاد (1397)، میرغفور و همکاران (1396)، تابلی و همکاران (1396)، محمدیان

## 59 ❖ سیروس قنبری و جمال عبدالملکی

قوچانی و همکاران (1395)، نیک‌پی و همکاران (1394)، مشبکی اصفهانی و رضایی (1393)، بهزادی و همکاران (1392)، کانه (2002)، کامرون و همکاران (2004) و رگو و همکاران (2011) همسو است.

متغیر رهبری اخلاقی دارای اثر مستقیم مثبت (0/26)، اثر غیر مستقیم مثبت (0/396) و اثر کل مثبت (0/656) و معنادار بر متغیر وفاداری سازمانی در سطح 0/05 است. متغیر رهبری اخلاقی با ضریب مسیر غیر مستقیم به واسطه فضیلت سازمانی (0/396) و مقدار تی (3/14) دارای اثر غیر مستقیم، مثبت و معنادار بر متغیر وفاداری سازمانی در سطح 0/05 است. متغیر رهبری اخلاقی به واسطه متغیر فضیلت سازمانی قادر به تبیین 35 درصد واریانس متغیر وفاداری سازمانی است. نتایج پژوهش حاضر در خصوص رابطه رهبری اخلاقی با وفاداری سازمانی با نتایج مطالعات علی‌رحیمی و همکاران (1397)، طاهری عطار (1397)، مرادی (1396)، عباس‌پور و همکاران (1396)، تیمورزاده و همکاران (1396)، میراحمدزاده اردبیلی (1395)، کیخا و شهرکی‌پور (1395)، رستگار و همکاران (1395)، تابی و کوثری (1394)، اقبالی (1394)، دلوی و گنجی (1394)، زندی و همکاران (1394)، دوستار و همکاران (1394)، ظهیری و همکاران (1394)، فلاحی و همکاران (1393)، راهداری شمالی (1390)، روهادس و آیزنبرگر (2002)، نویرت و همکاران (2009)، پونو و تناکون (2009)، ساترلند (2010)، کیم و بریمر (2011) و گوسل و توکماک (2012) همسو است. نتایج پژوهش حاضر در خصوص رابطه رهبری اخلاقی با فضیلت سازمانی نیز با نتایج مطالعات شنبدی و نعامی (1397)، تابی و همکاران (1396)، اسدزاده هیر و همکاران (1396)، بهزادی و همکاران (1394)، نیک‌پی و ملکیان مفرد (1395)، درخشان و زندی (1395)، ساندارا و پلگرینی (2008) و وانگ (2011) همسو است.

در تبیین نتایج می‌توان گفت چنانچه رهبران سازمانی در رفتار و کردار خود به ارزشهای اصیل اخلاقی همچون: صداقت، امانتداری، درستکاری، و احترام به جایگاه والای انسان در نظام هستی پایبند باشند، می‌توانند زیردستان را تحت تأثیر قرار دهند و خود را به عنوان یک الگوی اخلاقی شایسته به کارکنان بشناسانند. در چنین شرایطی انتظار می‌رود که کارکنان نیز با الگو قرار دادن رفتارهای رهبر، پایبندی به ارزشهای اصیل را در فعالیتهای کاری خود و در تعامل با سایر ذی‌نفعان سازمان سرلوحه قرار دهند و بیش از پیش در فعالیتهای سازمان درگیر شوند. این چرخه درگیری آغاز شده از رهبری اخلاقی مدیران در سازمان، زمینه‌ساز شکل‌گیری سازمانی فضیلت‌مدار خواهد شد که ترویج اخلاق و فضایل سازمانی به عنوان قلب سازمان نقش ایفا خواهد کرد. کارکنان در چنین سازمانی به راحتی و بدون هیچ ترسی و با هدف رشد سازمان با مدیران و همکاران خود ارتباط برقرار کرده و نظرات و پیشنهادهای و انتقادات خود را مطرح می‌کنند. این حس اهمیت داشتن و مورد توجه قرار گرفتن، سبب ایجاد حس ارزشمندی در کارکنان و اهمیت آنان در سازمان و در نتیجه، منجر به شکل‌گیری هویت ما در رابطه کارکنان - سازمان می‌شود. کارکنان سازمان خود را دوست دارند؛ سازمانی اخلاقی با حمایت‌های اخلاقی رهبران، سازمانی فضیلت‌مدار با محوریت رشد فضایل فردی و سازمانی. مسلماً این هویت اخلاقی و انسجام کارکنان و سازمان، زمینه را

## 60 ♦ نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری فضیلت سازمانی

برای وفاداری آنان نسبت به سازمان در بدترین شرایط کاری مهیا می‌کند و کارکنان به سازمان به عنوان خانه دوست داشتنی خود نگاه می‌کنند و در راستای نیل به اهداف و بلندگی آن بیشتر تلاش می‌کنند. کارکنان، سازمان اخلاقی و پراز فضای حمایتی رهبری و ارزشهای فضیلت‌مدار را برای کار کردن ترجیح می‌دهند.

همچنین رهبری اخلاقی باعث ایجاد فضای اخلاقی در سازمان خواهد شد. از ملزومات فضای اخلاقی، حاکم کردن اخلاقیات در سازمان و ایجاد فضایی است که در آن هر کس از بیان اعتقادات و نظر خود واهمه‌ای نداشته باشد. رهبری اخلاقی با گشودن ارتباط داخل سازمان و همسو با دیدگاههای کارکنان، فضای مناسب و مساعد را برای ابراز عقیده و اظهار نظر ایجاد می‌کند. رهبری اخلاقی باعث ایجاد جوئی باز می‌شود که در آن، میل و رغبت افراد به بیان باورها و نظرات خود بیشتر خواهد شد. رهبران اخلاقی به عنوان رهبران پیشرو در سازمان، فضایی مساعد ایجاد می‌کند که بر اساس اصول رهبری اخلاقی در آن به دیگران و نظراتشان احترام گذاشته می‌شود. این رهبران، عمده‌ترین دلیل برای وجود خود را حمایت و پرورش کارمندان مطرح می‌کنند و رفتارشان در مقابل تمامی زیردستان، مشابه و صادقانه است و تمام تلاش‌شان را می‌کنند که سازمان یا تیم را در جهت منافع کارکنان توسعه دهند. این رهبران، نگرش مدیران و سرپرستان را درباره کارکنان تغییر می‌دهند و تلاش می‌کنند با ایجاد فرصتهای ارتباطی مناسب، از مقدار جو سکوت و به تبع آن رفتار سکوت در سازمان که مانع پیشرفت و بلندگی سازمان است بکاهند. (کاسی، 2007؛ یالکین و بابکال، 2013)

در نهایت، با توجه به نقش مؤثر رهبری اخلاقی در فضیلت سازمانی و وفاداری کارکنان، پیشنهادهای ذیل برای حفظ و تقویت رهبری اخلاقی در سازمان به مدیران سطوح مختلف آن پیشنهاد می‌شود:

- تقویت توانایی کنار گذاشتن خود و منافع شخصی در مقابل آرمانی که از آن حمایت می‌کنید، سازمانی که رهبری می‌کنید، نیازهای افرادی که به آنها خدمت می‌کنید یا برای منافع اجتماع.
- به کارکنان خود اجازه دهید تا عقایدشان را بیان و در تصمیم‌گیری شرکت کنند، به افکار و عقاید آنان گوش کنید و حس اعتماد را در آنان به وجود آورید.
- مسئولیتها، انتظارات و اهداف عملکردی کارکنان را روشن کنید؛ طوری که بدانند از آنها چه انتظاری می‌رود و چه موقع عملکردشان به حد انتظار می‌رسد.
- آماده بودن برای تشویق و پذیرش بازخوردهای جدی، نظراتی مخالف نظر شخصی خود و به چالش کشیده شدن ایده‌ها و کارهایی که پیشنهاد داده‌اید.

- تشویق کارکنان به بحث درباره انتخابهای اخلاقی در موقعیتها و تصمیم‌گیری‌های خاص، به عنوان ویژگی ثابت فرهنگ سازمانی.

- بررسی سیستم اخلاقی و شیوه رهبری خود به صورت مستمر.

## منابع

- امین مظفری، فاروق. پرداختچی، محمدحسن. یمنی دوزی سرخابی، محمد و ذکائی، محمد (1387). بررسی رابطه سازمانی و شبکه‌های رهبری در دانشگاه‌های ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ج 14، ش 1، صص 133-157.
- بلند، حسین (1378). «در خودمانی فرهنگی ناشی از آموزش عالی». *دانشگاه جامعه و فرهنگ اسلامی* (ج 1: 98-87). تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- بوک، درک کی. و همکاران (1396). «مسئولیت اجتماعی دانشگاه: رسالت دانشگاه در جهان پیچیده امروز، اهداف دانشگاه و مسئولیت‌های آن در برابر جامعه. ترجمه مریم عالمزاده، امیر آرمین و علی پاپلی یزدی. تهران: دفتر سیاستگذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی و اجتماعی با همکاری پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- تقی زاده یزدی، محمدرضا. سلیمانی، افشار. رحمت، ناصر و نرگسیان، جواد (1393). تحلیل کانونی رابطه بین هوش هیجانی با ارزشیابی عملکرد آموزشی. مدیریت دولتی، دوره 6، شماره 1، صص 45-66.
- جاراللهی، عذرا (1380). «بررسی ارتباط وضعیت تحصیلی دانشجویان با ناهنجاری‌های اجتماعی». *علوم اجتماعی*، ش 16-15: 147-169.
- رفیع‌پور، فرامرز (1381). موانع رشد علمی ایران و راه‌حلهای آن. تهران: شرکت سهامی انتشار.
- شفایی یامچلو، طاهره. ایلی، خدایار و قراملکی، احدفرامرز (1397). مسئولیت اجتماعی در دانشگاهها، مطالعه موردی: دانشگاه تهران، برگ فرهنگ، شماره 25
- شفایی، طاهره (1395). شناسایی وضعیت موجود مسئولیت اجتماعی دانشگاه مبتنی بر مدل والیس (مورد: دانشگاه تهران) بر اساس دیدگاه اعضای هیئت علمی و ارائه راهکار جهت بهبود آن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه.
- طائفی، علی (1378). «فرهنگ علمی - پژوهشی ایران (بررسی قابلیت‌ها و تنگناها)». *رهیافت*، ش 21: 47-53.
- طباطبایی، سید محمود و ودادحیر، ابوعلی (1380). سوگیری هنجاری و اخلاقی در پژوهش‌های دانشگاهی: مطالعه تطبیقی امور مربوط به دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه‌های ایران. نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی (تبریز)، 44 (181-180)، 187-226.
- عزیززی، نعمت‌الله (1388). اخلاق حرفه‌ای در آموزش عالی: تأملی بر راهبردهای بهبود استانداردهای اخلاقی در آموزش‌های دانشگاهی، فصل نامه راهبرد فرهنگ، س 2، ش 8، زمستان، س 3، ش 9، بهار.
- فاضلی، نعمت‌الله (1387). فرهنگ و دانشگاه (منظرهای انسان‌شناسی و مطالعات فرهنگی). تهران: ثالث.
- فراستخواه، مقصود (1389). دانشگاه و آموزش عالی؛ منظرهای جهانی و مسئله‌های ایرانی. تهران: نشر نی
- فراستخواه، مقصود (1395). دانشگاه ایرانی و مسئله کیفیت، تهران: انتشارات آگه
- قاضی طباطبایی، محمود و ابوعلی ودادحیر (1380). سوگیری هنجاری و اخلاقی در پژوهش‌های دانشگاهی: مطالعه تطبیقی امور مربوط به دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه‌های ایران، نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی، ش 180 و 181.

62 ♦ نقش رهبری اخلاقی در وفاداری سازمانی با میانجی‌گری فضیلت سازمانی

- کلاتری، خلیل (1389). تحلیل داده‌های آماری با نرم افزار spss، چاپ اول، تهران: امیرکبیر.
- محسنی، منوچهر (1378). «دانشگاه در بستر رشد تاریخی از نظر ساختارها و نقشها». *دانشگاه، جامعه و فرهنگ اسلامی*. تهران: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- معیدفر، سعید (1385). *جامعه‌شناسی مسائل اجتماعی ایران*. همدان: انتشارات نور علم.
- هومن، حیدرعلی (1380). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار Lisrel. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- یمنی، محمد (1388). رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی (فرهنگ دانشگاهی: یک چارچوب پژوهشی). زهرا صباغیان. تهران: پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- Ahmad, J. (2012). "Can a university act as a corporate social responsibility (CRS) driver?". *An analysis, Social Responsibility Journal*, 8(1): 77-86.
- Amin Mozaffari, Farooq. Payer, Mohammad Hassan Yemeni embroidery Sorkhabi, Mohammad and Zakai, Mohammad (1387). **Investigating the organizational relationship and leadership styles in Iranian universities**. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, Vol. 14, No. 1, pp. 157-133. [In Persian]
- Atakan, S.M.G. & T. Eker (2007). "Corporate Identify of a Socially Responsible University- A case froe the Turkish Higher Education Sector". *Journal of Business Ethics*, 76(1): 55-68.
- Azizi, Nematullah (1388). **Professional Ethics in Higher Education: Reflections on Strategies for Improving Ethical Standards in University Education**, *Culture Strategy Quarterly*, Q2, Q8, Winter, Q3, Q9, Spring. [In Persian]
- Barnet, R (1997). **Higher Education: A Critical Business**. London: The Society for Research into Higher Education & Open University.
- Becher, T. (1984). "The Cultural View". In: B.R. Clarck (ed.): *Perspectives on Higher Education: Eight Disciplinary and Comparative Views*. Berkeley: University of California Press. P. 160.
- Bloor, G., & Dawson, P. M. (1994). **Understanding professional culture in organizational context**. *Organization Studies*, 15(2), 275-295. <https://doi.org/10.1177/017084069401500205>
- Bok, Derek Curtis & et al. (2017). **University Social Responsibility: The mission of the university in today's complex world, the goals of the university and its responsibilities to society**. Translation by: M. Alamzade, A. Armin & A. Papoli yazdi. Tehran: Office of Cultural and Social Policy and Planning in collaboration with the Research Institute for Cultural and Social Studies [In Persian]
- Boland, H. (1999). "In cultural intimacy resulting from higher education". *University, society and Islamic culture* (Vol 1: 87-98). Tehran: Ministry of Science, Research and Technology. [In Persian]
- Braun, D. & F.X, Merrien (1988). "Governance of Universities and Modernization of the States: Analytical Aspect". In: D. Braun & F-X. *A Comparative View*. London & Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.



- Carrol, A.B. (1999). "Corporate social responsibility: Evolution of a Definitional Construct". *Business and Society Journal*, 38(3): 268-295.
- Clark., B.R. (1983). **The Higher Education System: Academic Organization in Cross- National perspective**. Berkeley of California Press.
- Cortazzi, Martin & Lixian Jin (1997). **Communication for Learning across Cultures**, Pp. 76-107. In McNamara, D & R Harris (eds) *Overseas Students in Higher Education: Issues in teaching and Learning* London and New York: Routledg.
- Dill, D. (1982). "the management of academic Culture: Notes on the management of meaning and social integration". *Higher Education*, No 11: 303.
- Dima, A.M.; V. Vasilache, Ghinea & S. Agoston (2013). "A model of academic social responsibility". *Review of Administrative Sciences*, P. 23-43.
- Faraskhah, Maghsoud (1389). **University and higher education; Global perspectives and Iranian issues**. Tehran: Ney Publishing [In Persian]
- Faraskhah, Maghsoud (2015). **Iranian University and the Issue of Quality**, Tehran: Agah Publications [In Persian]
- Fazeli, N. (2008). **Culture and University (Anthropological Perspectives and Cultural Studies)**. Tehran: Sales Publication. [In Persian]
- Geertz, C (1983). "The Way We Think Know: Toward and Ethnography of Modern Thought". In: *Local Knowledge: Further Essays Interpretive Anthropology*. New York: BasicBooks.
- Grant, J. & G. William (2000). "Organizational Culture in Higher Education: Defining the essentials". *The Journal of Higher Education*, Vol. 59(1): 4.
- Harkavy, I. (2006). "The Role of Universities in Advancing Citizenship and Social Justice in the 21<sup>st</sup> Century", *Education, Citizenship and Social Justice*, 1(1), Pp. 5-37.
- Hooman H. (2012). **Structural equation modeling using LISREL software**. Tehran: SAMT Publishing. (In Persian).
- Hooman, Heidar Ali (1380). **Structural equation modeling using Lisrel software**. Tehran: Organization for the Study and Compilation of University Humanities Books (SAMT). [In Persian]
- Ingly, C.B. (2008). "Company growth and Board Attitudes to Corporate Social Responsibility". *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(1): 17-39.
- Jara, M.L. (2007). "The socially Responsible University: A Way of Being". *Global University Network for Innovation Newsletter*, 27(14), Available at: <http://www.Guninetwork.org/resources/he-articles/the-socially-responsible-a-way-of-being> (15 september 2015)
- Jarollahi, A. (2001). "Investigating the relationship between students' educational status and social anomalies". *Quarterly of Social Sciences*, No. 15-16: 147-169. [In Persian]
- Jones, E. (2002). **Social Responsibility Activism: Why Individuals Are Changing Treir Lifestyles to change the Word**. PhD Dissertation, University of Colorado, Boulder, CO.
- Judge Tabatabai, Mahmoud and Abu Ali Vadadeh (2001). **Normative and Ethical Bias in Academic Research: A Comparative Study of Graduate Students of Iranian**

- Universities**, Journal of the Faculty of Literature and Humanities, pp. 180 and 181. [In Persian]
- Kalantari KH. (2010). **Statistical data analysis by software SPSS**. Tehran: Amir Kabir Publication. (In Persian).
  - Ledic, J.; B. Culum, S. Nuzdic & et al. (2008). "**What Role Do Croatian Higher Institution Play? A Study on University Civic Mission**". In: *Proceeding of the 4<sup>th</sup> International Barcelona conference on Higher Education*, Vol. 8, Higher Education and Citizenship, Participation and Democracy, Technical University of Catalonia in March- April 2008. Available at: <http://upcommons.upc.edu/handle/2099/5702>
  - Love M. Chile & Xavier M. Black (2015). **University- Community Engagement: Case Study of University Social Responsibility, Education, Citizenship and Social Justice**, Vil. 10(3): 234- 253.
  - Lyotard, J.F. (1984). **The Postmodern Condition: A Report about Knowledge**. Minneapolis, Uni. Of Minnesota Press.
  - Marin Burcea & Paul Marinescu, (2011). **Students' Perceptions on Corporate Social Responsibility at the Academic Level. Case Study: The Faculty of Administration and Business**, University of Bucharest, The AMFITEATRU ECONOMIC journal, Academy of Economic Studies - Bucharest, Romania, vol. 13(29), Pp. 207-220.
  - Markova, I. (2008). "**Dialogical Perspective of representations of Responsibility (Chapter 14)**". In: T. Sugiman, K. Gergen, W. Wanger & et al. (Eds). *Meaning in Action: Constructions, Narratives and Representations*. Tokyo, Japan: Springer, P. 253-270.
  - Masland, A.T. (1995). "**Organizational Culture in the Study of Higher Education**". *The Review of Higher Education*, 8: 157-168.
  - Merton, R.K (1976). **Sociological Ambivalence and Other Essays**. London: The Free Press
  - Moeidfar, Saeed (1385). **Sociology of Iranian Social Issues**. Hamedan: Noor Alam Publications. [In Persian]
  - Mohseni, M. (1999). "**University in the context of historical growth in terms of structures and roles**". *University, society and Islamic culture*. Tehran: Ministry of Science, Research and Technology. [In Persian]
  - Nwankwo, E.; N. Pillips & P. Tracey (2007). "**Social Investment Through community enterprise: the case of multinational corporation's involvement in the development of Nigrian Water Resources**". *Journal of Bussiness Ethics*, 73(1): 91-102.
  - Ostrander, S.A. (2004). "**Democracy, Civic participation, and the University: a comparative study of civic engagement on five campuses**". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(1): 74-93.
  - Paul, C. J. M. and D. S. Siegel, (2006). **Corporate social responsibility and economic performance**, Journal of productivity Analysis, 26(3): 207-2011.
  - Rafiepoor, F. (2002). **Obstacles to Iran's scientific development and its solutions**. Tehran: Publication of Sherkat Sahami. [In Persian]
  - Sawasdikosol, S. (2010). "**Driving Universities' Collaboration toward the New Era of Sustainable Social Responsibility**". *University social responsibility Alliance (USR Alliance)*. from:

[http://globalusnetwork.org/resources/Driving\\_Universities.pdf](http://globalusnetwork.org/resources/Driving_Universities.pdf) accessed on September 10, 2010.

- Seitanidi, M.M. & A. Ryan (2007). "A critical review of forms of corporate community involvement: form Philanthropy to partnership". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(3): 247-267.
- Seto-Pamies, D., Domingo-Vemis, M., & Rabassa Figueras, N. (2011). **Corporate social responsibility in management education: current status in Spanish universities**. *Journal of Management and Organization*, 17(5), 604-620
- Shafaei, Tahereh (2015). **Identify the current state of social responsibility of the university based on the Wallis model (case: University of Tehran) based on the views of faculty members and provide solutions to improve it**, Master Thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences [In Persian]
- Sheriff, Khalil (1389). **Analysis of statistical data with SPSS software**, first edition, Tehran: Amirkabir. [In Persian]
- Sherry A, Henson RK. (2005). **Conducting and interpreting canonical correlation analysis in personality research**. *International Journal of Service Industry Management*; 84: 37-48.
- Shu- Hsiang (Ava) Chen, Jaitip Nasongkhla, J. Ana Donaldson & Amir A (2015). "University Social Responsibility (URS): Identifying an Ethical Foundation within Higher Education Institution, TOJET (The Turkish Online Journal of Educational Technology)", Vol 14, Issue 4.
- Spies, P. (2000). University Traditions and the Challenge of Global Transformation, In S. Inayatollah & J. Gidley (eds) *The University in Transformation, Global Perspectives on the Futures of the University*. Westport, Connecticut. London. Bergin & Garvey.
- Sullivan, W. M. (2003). The university as citizen: institutional identity and social responsibility. A special report. *The Civic Arts Review*, 16(1), 1-14.
- Tabachnick BG, Fidell LS. (2007). **Using multivariate statistics**. 5th ed. Boston: Pearson Education.
- Tabatabai, Seyed Mahmoud and Vadadehir, Abu Ali (2001). **Normative and Ethical Bias in Academic Research: A Comparative Study of Graduate Students of Iranian Universities**. *Journal of the Faculty of Literature and Humanities (Tabriz)*, 44 (181-180), 187-226.
- <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=18604> [In Persian]
- Taefi, A. (1999). "Iranian scientific-research culture (study of capabilities and bottlenecks)". *Quarterly Journal of Scientific and Research Policy Rahyaf*, No. 21: 47-53. [In Persian]
- Taghizadeh Yazdi, Mohammad Reza. Soleimani, Afshar. Rahmat, Nasser and Nargesian, Javad (1393). **Focal analysis of the relationship between emotional intelligence and evaluation of educational performance**. *Public Administration*, Volume 6, Number 1, pp. 66-45. [In Persian]
- Tetreva, L. & V. Sabolova (2010). "University stakeholder management and university social responsibility". *WSEAS Transactions on Advances in Engineering Education*, 7(7): 224-233.

- Tierny., W.G (Ed.). (1990). **Assessing academic climates and culture, New Directions for Institutional Research**. San Francisco: Jossey- Bass.
- Unerman, J. & B. O'wyer (2006). "Theorizing accountability for NGO advocacy". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(3): 349-376.
- Vallaeys, F. (2013). **Defining social responsibility: A matter of philosophical urgency for university**. Global university network for innovation, from [http://www.guninetwork.org/resources/he\\_articles/Definingsocial-responsibility-a-matter-of-urgency-for-philosophy-and-universities](http://www.guninetwork.org/resources/he_articles/Definingsocial-responsibility-a-matter-of-urgency-for-philosophy-and-universities)
- Vallaeys, F. (2008). **University Social Responsibility: A Mature and Responsible Definition. Higher Education in The World 5**. <http://www.guninetwork.org/>.
- Whitehouse, L. (2006). "Corporate social Responsibility: views from the frontline". *Journal of Business Ethics*, 63(3): 279-296.
- Wood, D.J. & R. E. Jones (1995). "Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance". *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3): 229-267.
- Yamani, M. (2009). **New Approaches and Perspectives in Higher Education (Academic Culture: A Research Framework)**. Z. Sabbaghyan. Tehran: Research Institute for Cultural and Social Studies [In Persian]
- Yamcheloo Healing, Tahereh. Abili, Khodayar and Gharamaleki, Ahad Faramarz (1397). **Social Responsibility in Universities, Case Study: University of Tehran, Barg Farhang, No. 25**. [In Persian]