

## مقاله پژوهشی: شناسایی مولفه‌های موثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان (مطالعه موردی: یک سازمان نظامی)

زهرا صنعتی<sup>۱</sup>، رضا یکدست<sup>۲</sup>، رضا فتحی<sup>۳</sup>، ولی‌اله اسفندیار<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۹

### چکیده

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

### کلیدواژه‌ها: رهبری، رهبری اخلاقی، عملکرد فرماندهان

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران؛ (نویسنده

مسئول). پست الکترونیک: reza13710320@gmail.com

<sup>۳</sup> استادیار پژوهشگاه مواد و انرژی، کرج، ایران.

<sup>۴</sup> استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران.

## ۱. مقدمه

دانشگاه‌ها به عنوان یک پدیده عام اجتماعی جز جدایی ناپذیر جامعه تلقی می‌شوند که پیدایش و گسترش آن‌ها حاکی از ضرورت روزافزون در جوامع امروزی است و در فرایند پاسخگویی به نیازهای اجتماع و توسعه کشور نقشی حیاتی بر عهده دارند (کامل عفلوک الحسنای و همکاران، ۱۴۰۱: ۲۰۰۴).

دانشگاه‌ها از این جهت که از قافله رقابت عقب نمانند، توجه خود را به رهبران و سبک رهبری آن‌ها معطوف کرده‌اند (میرکمالی و کرمی، ۱۳۹۶: ۱۱) بدین سبب رهبری یکی از پیچیده‌ترین و موثرترین پدیده‌های بشری در اداره دانشگاه‌هاست. مهم‌ترین مولفه‌ای که سبب تفاوت‌های چشمگیر در چگونگی اداره دانشگاه‌ها می‌شود، سبک و شیوه رهبری است و در کارآمدی آن تفاوت‌های ریشه‌ای ایجاد می‌کند (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲). لذا رهبر دانشگاه قادر است سبک‌های متفاوتی را در هدایت برنامه‌ها و فرایند دانشگاه انتخاب کند. در میان انواع سبک‌های رهبری، سبک رهبری اخلاقی از ارزش ویژه‌ای برخوردار است و به گفته ارونسون (۲۰۰۱) رهبری اخلاقی در حال تبدیل شدن به مهم‌ترین ابزاری است که رهبر می‌تواند از آن طریق بر دانشگاه تاثیر قابل توجهی بگذارد (میرکمالی و کرمی، ۱۳۹۶: ۱۱). بنابراین، سازمان‌هایی که بیشتر با افراد سروکار دارند و هدف غایی آن‌ها اثرگذاری بر افراد است، برای رسیدن به این تاثیرگذاری نیازمند مدیران و رهبران اخلاقی می‌باشند. زیرا به دلیل رقابت فشرده و عزم همه قدرت‌های سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی برای تاثیر و نفوذ بر افراد، نیاز به افراد اخلاق‌مدار موضوعی اجتناب ناپذیر است و این امر با وجود رهبران اخلاقی در دانشگاه‌ها حاصل خواهد شد (فتحی لیواری و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۶۵) اما نبود رهبران اخلاقی، فقر رفتارهای اخلاقی و پیامدهای نامطلوبی که در پی آن دارد از جدی‌ترین چالش‌هایی است که دانشگاه‌ها با آن روبرو هستند. از یک طرف، افزایشی هشداردهنده در رفتارهای انحرافی کارکنان به وجود آمده و از طرف دیگر، رهبران دانشگاه‌ها باید در مقابل اعمال غیراخلاقی خود و رفتارهای غیراخلاقی کارکنان پاسخگو باشند و از این جهت بررسی رهبری اخلاقی ضرورت می‌یابد که رهبران

اخلاق‌مدار به عنوان عامل ترویج فضایل اخلاقی در ایجاد و توسعه فضای اخلاقی موثرند (مشرف‌جوادی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۵).

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

به طور کلی، عملکرد دانشگاه‌ها بر اساس بنیان‌های نظری متأثر از عواملی نظیر: اهداف و فرهنگ سازمان، سبک مدیران و رهبران، امکانات و تجهیزات، منابع مالی و روابط انسانی است. رهبری اخلاقی نیز یکی از عواملی هست که تاثیر بسزایی در شکوفایی عملکرد رهبران دانشگاه‌ها و بخصوص در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) دارد که می‌تواند در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی، تربیت سرمایه انسانی و هدایت هدف‌های دانشگاه اثرگذار باشد. از آن جا که فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) خود تربیت نیروی انسانی را برعهده دارند و این نیروی انسانی نیز بعد از فارغ‌التحصیلی، فرماندهی بخش مربوط به خود را بر عهده می‌گیرند پس فرماندهان به عنوان رهبران دانشگاه افسری امام علی (ع) محسوب می‌شوند که با سرلوحه قرار دادن رهبری اخلاقی و با انجام دادن درست فعالیت‌ها و وظایف رهبری و مدیریتی، عملکرد

مطلوب و موفقیت سرمایه انسانی و فرهنگی جامعه را رقم می‌زنند. بنابراین، رهبری اخلاقی می‌تواند یک تجربه دگرگون‌کننده بر عملکرد این فرماندهان باشد و منجر به تغییرات قابل توجهی در این دانشگاه شود. فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) با در نظر داشتن بافت و محیط خاص سازمان خود می‌توانند با پیاده‌سازی رهبری اخلاقی و با استفاده از مزایای آن، تحولات اساسی در دانشگاه داشته باشند و دانشگاه را در جهت تحقق اهداف و عملکرد مطلوب مساعدت کنند. در نتیجه، اهمیت انجام پژوهش حاضر این است که عملکرد دانشگاه به طور مستقیم تحت تاثیر جنبه‌های اخلاق قرار دارد و رهبری اخلاقی عامل مهمی در موفقیت دانشگاه محسوب می‌شود. لذا در این پژوهش، با توجه به اهمیت رهبری اخلاقی در پیشرفت دانشگاه، مولفه‌های موثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) شناسایی و بررسی می‌شود. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، شناسایی مولفه‌های موثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) می‌باشد و سوال پژوهش به صورت زیر بیان می‌شود:

مولفه‌های موثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) کدامند؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### ۲-۱. پیشینه‌شناسی تحقیق

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

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

نتایج پژوهش بشارت‌قطب‌آبادی و همکاران (۱۳۹۸) با هدف شناسایی مولفه‌ها و ارائه مدل رهبری اخلاقی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی کشور با روش آمیخته (کیفی و کمی) نشان می‌دهد که بارهای عاملی رهبری اخلاقی با مولفه‌های کنش، توانش، بینش، منش، و دانش اخلاقی بالاتر از ۲/۱ و نگرش اخلاقی بالاتر از ۲/۸ در سطح ۲/۲۲۳ و بالاتر از مقدار بحرانی برازش یافت.

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

سودراجت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) به بررسی عملکرد سازمان‌های تحت تاثیر تعهد، فرهنگ سازمانی و رهبری اخلاقی با روش توصیفی تحلیلی پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که تعهد، فرهنگ سازمانی و رهبری اخلاقی رابطه معنادار و مثبت دارند و به طور قابل توجهی عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشند.

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

سینگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی تاثیر رهبری اخلاقی بر اثربخشی، کارایی و عملکرد سازمانی پرداخته است و به این نتایج دست یافته که رهبری اخلاقی اثربخشی کسب و کار را افزایش می‌دهد، فرهنگ را بهبود می‌بخشد و به دستیابی به مزیت رقابتی کمک می‌کند.

در پژوهش شوکت مالک و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) با هدف تاثیر رهبری اخلاقی بر عملکرد کارکنان و سازمان، سبک رهبری اخلاقی به عنوان مشارکتی هست که در آن رهبر اختیارات خود را با کارکنان به اشتراک می‌گذارد. یک رهبر اخلاقی الهام‌بخش به نوبه خود عملکرد کارکنان و سازمان را بهبود می‌بخشد.

<sup>۱</sup>Sudrajat et al

<sup>۲</sup>Syahrani et al

<sup>۳</sup>Singh

<sup>۴</sup>Shaukat Malik et al

## ۲-۲. مبانی نظری

## ۱-۲-۲. اخلاق

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

## ۲-۲-۲. رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی نمایش رفتارهای مناسب به صورت هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط بین فردی و ترویج این گونه رفتارها در میان پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه و تصمیم‌گیری است (مشرف‌جوادی و همکاران، ۱۴۰۰: ۲۶). رهبران اخلاقی قادرند تا رفتار خود را به گونه‌ای تنظیم کنند که گروه یا اعضای گروه را برای دستیابی به یک هدف مشترک تحریک و تشویق کنند. براون و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) عقیده دارند که رهبری اخلاقی «صداقت و استانداردهای اخلاقی بالا، رفتار ملاحظه شده و منصفانه با کارکنان را نشان می‌دهد و کارکنان را در قبال رفتار اخلاقی پاسخگو و مسئول می‌داند». به عقیده ویلیامز و سیمن<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) رهبری اخلاقی یک پدیده خاص است که بر اساس رفتار اخلاقی و اعمال صالح بر محیط کار تاثیر می‌گذارد (عونی‌الخضرا و همکاران،<sup>۶</sup> ۲۰۲۳: ۲) و اثربخشی کسب و کار را افزایش می‌دهد، فرهنگ را بهبود می‌بخشد و به دستیابی به مزیت رقابتی کمک می‌کند. رهبر با رفتار اخلاقی و روابط بین فردی اعتماد خوبی را در بین اعضای دانشگاه به ارمغان می‌آورد. رهبران اخلاقی به عنوان افراد آگاه و دارای نگرانی

<sup>۱</sup>Singh<sup>۲</sup>Johnstone & Crock<sup>۳</sup>Sudrajat et al<sup>۴</sup>Brown et al<sup>۵</sup>Williams & Seaman<sup>۶</sup>Awni Alkhadra et al

اخلاقی گسترده در ارتباط با همه ذینفعان بخصوص کارکنان، محسوب می‌شوند. بنابراین رهبران باید یک محیط کاری اخلاقی دوستانه برای همه کارکنان ایجاد کنند. لذا ضرورت دارد رهبرانی که رفتار اخلاقی از خود نشان می‌دهند تعهدات خود را در مورد مسائل اخلاقی ادا کنند و مسائل اخلاقی را تبلیغ و به اشتراک بگذارند، به عنوان الگو عمل کنند و مکانیزمی را برای توسعه عملکرد دانشگاه ایجاد کنند (سینگ، ۲۰۱۸: ۵۶).

### ۳-۲-۲. عملکرد دانشگاه و فرماندهان

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

<sup>۱</sup>Sarwar et al

<sup>۲</sup>Feng et al

<sup>۳</sup>Madanchian et al

<sup>۴</sup>Surya & John

<sup>۵</sup>Joseph & Kibera

<sup>۶</sup>Susmianto & Hermanto

مشخصه‌ها و مولفه‌های رهبری اخلاقی، تقویت احساسات مثبت، داشتن چشم‌انداز، مدل‌سازی اجتماعی، مردم‌گرایی، تسهیم قدرت و راهنمایی اخلاقی است که بر عملکرد فرماندهان، مدیران و دانشگاه تاثیر مثبت دارند (کمالاکانان<sup>۱</sup>؛ ۲۰۲۱: ۴۰۶۹).

با توجه به آن چه بیان شد، رهبری اخلاقی یک مولفه مهم که در تمام جنبه‌های شغلی در دانشگاه سبب رشد می‌شود. خدمت‌گذاری و درستکاری، تعهد به مسائل اخلاقی و ترویج آن، رفتار با احترام و رعایت کرامت انسانی، توجه به ارزش‌های سازمانی، تصمیم‌گیری بر پایه اخلاقیات، ایجاد فرهنگ اخلاقی و اعتماد در میان اعضا از شاخص‌های مهم رهبری اخلاقی است که توجه به این شاخص‌ها راهنمای عملی برای رهبران دانشگاه‌هاست.

### ۳. روش‌شناسی تحقیق

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

شرکت‌کنندگان پژوهش ۲۳ نفر از مدیران و کارکنان دانشگاهی، متخصصان و اعضای هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع) بودند و با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها بر اساس ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها تا اشباع نظری ادامه داشت تا آن جا که یافته جدیدی بدست نیامد و با تکرار گفته‌های مصاحبه‌شوندگان به پایان رسید. در تحقیق کیفی، اشباع نظری بیانگر کفایت داده‌های گردآوری شده است. پس از گردآوری داده‌ها، فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل محتوا بوسیله نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰ انجام شد. کدگذاری در سه مرحله (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) انجام شد. با بررسی کدها و مقوله‌ها، مولفه‌هایی که مد

<sup>۱</sup>Kamalakaran



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

## ۴. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

### ۴-۱. یافته‌های تحقیق

بر اساس تحلیل و بررسی متن مصاحبه‌های انجام شده با شرکت‌کنندگان پژوهش، ۳۸۸ واحد معنایی و کد استخراج شد. با در نظر گرفتن وجه تشابه و اشتراکات مفهومی کدها، مولفه‌های موثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان در ۲ بعد سازمانی و فردی، ۴ مولفه استانداردهای مدیریتی، استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای، رفتارهای اخلاقی، شخصیت اخلاقی و ۶۷ مقوله شناسایی و دسته‌بندی شدند. در فرایند استخراج و کدگذاری سعی شد تا عبارات و نکات مورد تاکید شرکت‌کنندگان مد نظر قرار گیرد. در جدول زیر به یافته‌های پژوهش اشاره شده است.

MAXQDA 2020

جدول (۳) یافته‌های پژوهش

| Code System | % Cod. seg.<br>(all documents) | Frequency |
|-------------|--------------------------------|-----------|
| Code System | ۱۰۰                            | ۳۸۸       |

|                               |       |     |
|-------------------------------|-------|-----|
| بعد سازمانی                   | ۵۷.۴۵ | ۲۲۳ |
| استانداردهای مدیریتی          | ۲۳.۷  | ۹۲  |
| عملکرد تیمی                   | ۲.۳۲  | ۹   |
| تعهد سازمانی                  | ۲.۰۶  | ۸   |
| فرهنگ سازمانی                 | ۱.۰۳  | ۴   |
| نظارت                         | ۱.۲۹  | ۵   |
| انگیزش شغلی                   | ۲.۵۸  | ۱۰  |
| پاسخگویی                      | ۰.۷۷  | ۳   |
| مسئولیت پذیری                 | ۱.۵۵  | ۶   |
| شفافیت                        | ۱.۲۹  | ۵   |
| رفتار سازمانی                 | ۱.۸۰  | ۷   |
| جو سازمانی مثبت               | ۱.۲۹  | ۵   |
| ارتباطات اجتماعی              | ۲.۵۸  | ۱۰  |
| تصمیم‌گیری سازمانی            | ۰.۷۷  | ۳   |
| قانونمندی                     | ۱.۲۹  | ۵   |
| شناخت پرسنل                   | ۰.۷۷  | ۳   |
| رضایت بخشی                    | ۰.۷۷  | ۳   |
| مدیریت زمان                   | ۰.۷۷  | ۳   |
| امکانات و تجهیزات به روز      | ۰.۷۷  | ۳   |
| استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای | ۳۳.۷۵ | ۱۳۱ |
| چشم انداز                     | ۱.۲۹  | ۵   |
| تخصص                          | ۱.۰۳  | ۴   |

|                                          |       |     |
|------------------------------------------|-------|-----|
| شایسته سالاری                            | ۱.۵۵  | ۶   |
| اخلاق مداری                              | ۳.۳۵  | ۱۳  |
| اخلاق حرفه ای                            | ۱.۲۹  | ۵   |
| رعایت و ترویج اصول اخلاقی                | ۲.۵۸  | ۱۰  |
| الگوی انسانی                             | ۲.۰۶  | ۸   |
| انطباق پذیری                             | ۱.۰۳  | ۴   |
| حمایتگری                                 | ۰.۷۷  | ۳   |
| تفکر خلاق                                | ۱.۰۳  | ۴   |
| یگانگی فرد و سازمان                      | ۲.۰۶  | ۸   |
| بهره گیری از متخصصین                     | ۱.۰۳  | ۴   |
| خرد سازمانی                              | ۰.۷۷  | ۳   |
| تعالی سازمانی                            | ۲.۵۸  | ۱۰  |
| اعتماد سازمانی                           | ۱.۸۰  | ۷   |
| توسعه فردی و سازمانی                     | ۰.۷۷  | ۳   |
| توانمندسازی کارکنان                      | ۱.۵۵  | ۶   |
| برنامه ریزی راهبردی                      | ۰.۷۷  | ۳   |
| تسهیم قدرت                               | ۰.۷۷  | ۳   |
| عدالت محوری                              | ۳.۸۷  | ۱۵  |
| سرمایه سازمانی (انسانی، فرهنگی، اجتماعی) | ۱.۸۰  | ۷   |
| بعد فردی                                 | ۴۲.۵  | ۱۶۵ |
| رفتارهای اخلاقی                          | ۱۵.۷۱ | ۶۱  |
| ثبات رفتاری                              | ۱.۲۹  | ۵   |

|                        |             |            |
|------------------------|-------------|------------|
| ورزیدگی جمعی و فکری    | ۱۸۰         | ۷          |
| مردم‌مداری/جامعه‌مداری | ۲۳۲         | ۹          |
| مشکل‌گشایی             | ۱۲۹         | ۵          |
| رفتار با فضیلت         | ۱۲۹         | ۵          |
| راهنمایی               | ۱۰۳         | ۴          |
| نگاه انسانی            | ۰۷۷         | ۳          |
| ارزش‌مداری             | ۳۰۹         | ۱۲         |
| پیشرو در عمل           | ۲۰۶         | ۸          |
| مشورت                  | ۰۷۷         | ۳          |
| <b>شخصیت اخلاقی</b>    | <b>۲۶۷۹</b> | <b>۱۰۴</b> |
| ثبات شخصیت             | ۱۰۳         | ۴          |
| خود آگاهی              | ۱۰۳         | ۴          |
| انتقاد پذیری           | ۱۸۰         | ۷          |
| کاریزماتیک             | ۱۰۳         | ۴          |
| پشتکار                 | ۱۲۹         | ۵          |
| وجدان کاری             | ۱۲۹         | ۵          |
| احترام                 | ۲۵۸         | ۱۰         |
| عزت نفس                | ۰۷۷         | ۳          |
| انعطاف‌پذیری           | ۱۵۵         | ۶          |
| هوش                    | ۰۷۷         | ۳          |
| منش رهبری              | ۱۸۰         | ۷          |
| روحیه                  | ۰۷۷         | ۳          |

|               |      |    |
|---------------|------|----|
| امانت داری    | ۱.۵۵ | ۶  |
| اعتماد به نفس | ۱.۰۳ | ۴  |
| نظم و انضباط  | ۰.۷۷ | ۳  |
| سخنوری        | ۰.۷۷ | ۳  |
| صداقت         | ۴.۶۴ | ۱۸ |
| بصیرت         | ۱.۰۳ | ۴  |
| انصاف         | ۱.۲۹ | ۵  |

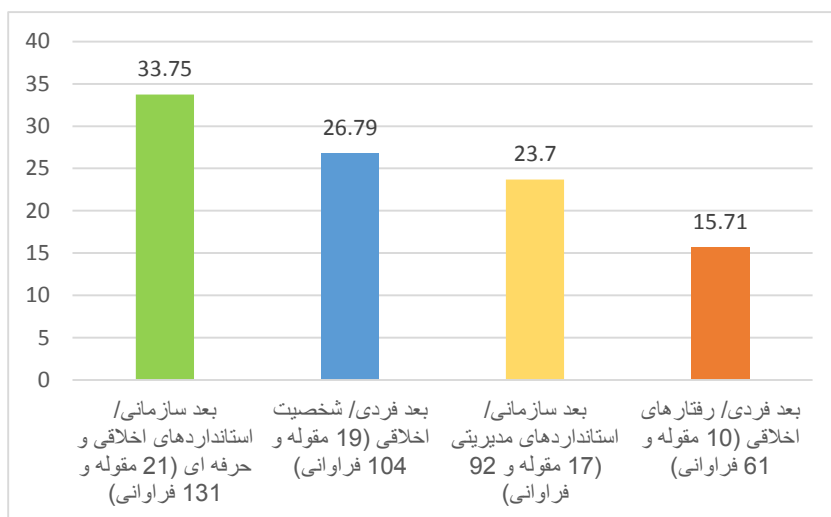
با توجه به جدول یافته‌های پژوهش، ابعاد و مولفه‌های موثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) در جدول زیر به وضوح نمایش داده می‌شود.

جدول (۴) ابعاد و مولفه‌های موثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع)

| ابعاد       | مولفه‌ها                      | مفاهیم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بعد سازمانی | استانداردهای مدیریتی          | عملکرد تیمی، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی، نظارت، انگیزش شغلی، پاسخگویی، مسئولیت پذیری، شفافیت، رفتار سازمانی، جو سازمانی مثبت، ارتباطات اجتماعی، تصمیم‌گیری سازمانی، قانونمندی، شناخت پرسنل، رضایت بخشی، مدیریت زمان، امکانات و تجهیزات به روز                                                                                                                   |
|             | استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای | چشم انداز، تخصص، شایسته سالاری، اخلاق مداری، اخلاق حرفه‌ای، رعایت و ترویج اصول اخلاقی، الگوی انسانی، انطباق پذیری، حمایتگری، تفکر خلاق، یگانگی فرد و سازمان، بهره‌گیری از متخصصین، خرد سازمانی، تعالی سازمانی، اعتماد سازمانی، توسعه فردی و سازمانی، توانمندسازی کارکنان، برنامه ریزی راهبردی، تسهیم قدرت، عدالت محوری، سرمایه سازمانی (انسانی، فرهنگی، اجتماعی) |
|             |                               | ثبات رفتاری، ورزیدگی جمعی و فکری، مردم مداری/جامعه مداری، مشکل گشایی، رفتار با فضیلت،                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                 |                 |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|
| راهنمایی، نگاه انسانی، ارزش‌مداری، پیشرو در عمل، مشورت                                                                                                                                          | رفتارهای اخلاقی | بعد فردی |
| ثبات شخصیت، خود آگاهی، انتقاد پذیری، کاربزماتیک، پشتکار، وجدان کاری، احترام، عزت نفس، انعطاف پذیری، هوش، منش رهبری، روحیه، امانت‌داری، اعتماد به نفس، نظم و انضباط، سخنوری، صداقت، بصیرت، انصاف | شخصیت اخلاقی    |          |

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



نمودار (۱) مولفه‌های موثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) بر اساس ترتیب درصد اهمیت، تعداد مقوله‌ها و فراوانی در هر بعد

## ۴-۲. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

### ۴-۲-۱. بعد سازمانی

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

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

مقوله‌ها به جهت عمومیت داشتن آن‌ها در وظایف و فعالیت‌های مدیریتی و رهبری در این دسته قرار گرفتند. نمونه‌ای از صحبت‌های شرکت‌کنندگان در ادامه بیان شده است:

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

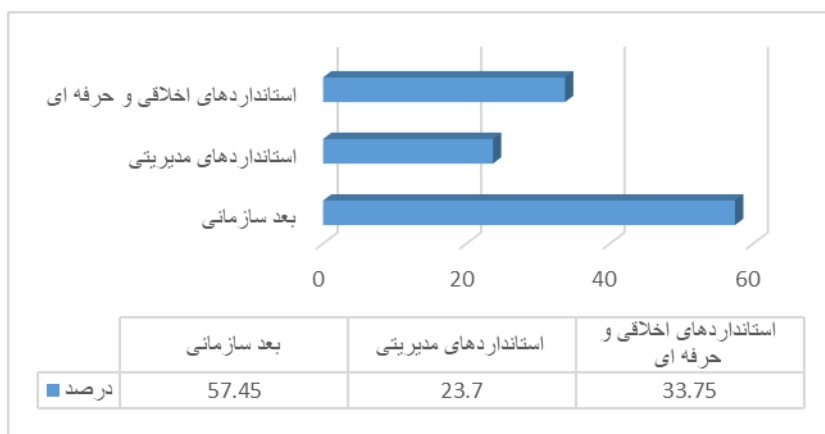
«روابط مبادله اجتماعی رهبران اخلاقی با زیردستان خود، برقراری ارتباطات متعدد با کارکنان، حس مسئولیت و تعهد کامل به مسایل در جامعه، سازمان و حرفه خود، برانگیزاننده شغلی» (کد ۱۱).

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

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

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

«رهبران اخلاقی می‌توانند با شروع تغییر از خود از نظر نگرش‌ها و انطباق با تغییرات روز و شرایط حال حاضر بعضی کارها را در جهت تاثیر مثبت بر عملکرد انجام دهند که رهبران از لحاظ حرفه‌ای بودن انجام می‌دهند نه اینکه در رفتار یا ویژگی‌های آنها باشد» (کد ۸).



نمودار (۲) بعد سازمانی

## ۲-۲-۴. بعد فردی

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

در مولفه رفتارهای اخلاقی ۱۰ مقوله شامل: ثبات رفتاری، ورزیدگی جمعی و فکری، مردم‌مداری / جامعه‌مداری، مشکل‌گشایی، رفتار با فضیلت، راهنمایی، نگاه



انسانی، ارزش‌مداری، پیشرو در عمل، مشورت‌شناسایی و طبقه‌بندی شد. ارزش‌مداری، مردم‌مداری/جامعه‌مداری و پیشرو در عمل از مقوله‌های حائز اهمیت در این طبقه هستند.

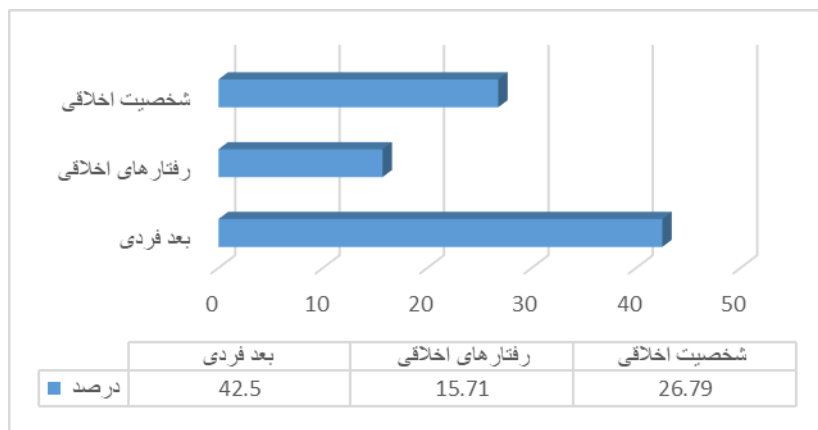
نمونه‌ای از نقل قول مصاحبه‌شوندگان در ذیل بیان شده است:

«رفتارهای با فضیلت و .... ارزش‌مداری؛ خلق و تعریف ارزش‌های سازمانی و ترویج ارزش‌های سازمانی از طریق تدوین منشور سازمانی و بیانیه اخلاقی» (کد ۱۷).

«نگاه انسانی به زیر مجموعه تحت مدیریتی و شریک بودن در عنصر انسانیت، پیشقدم شدن در انجام کارها و امورات سازمان و مردم‌مداری/جامعه‌مداری از اصلی‌ترین مولفه‌های رهبری اخلاقی است» (کد ۷).

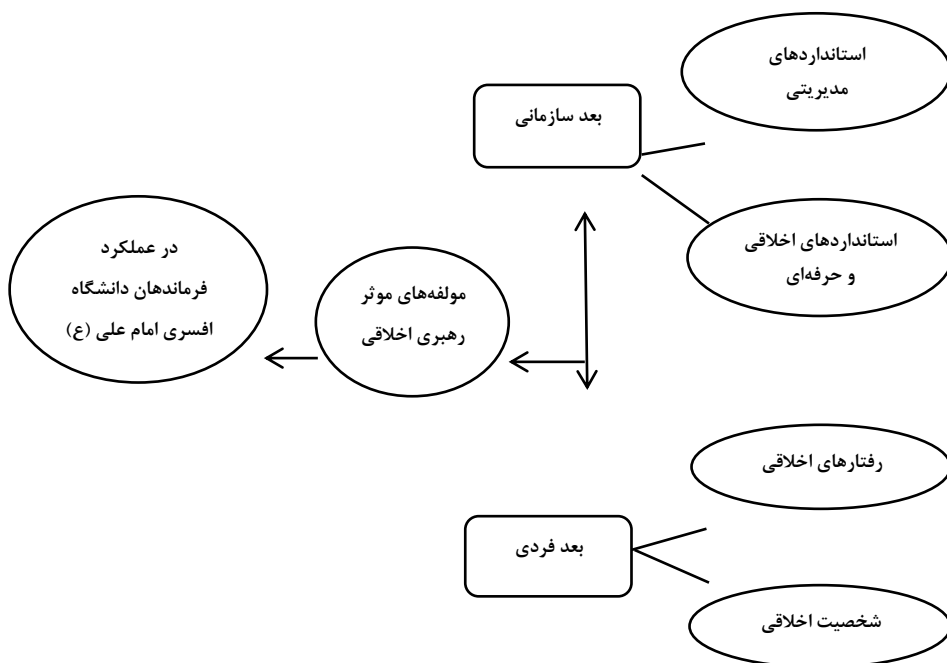
در مولفه شخصیت اخلاقی ۱۹ مقوله شامل: ثبات شخصیت، خودآگاهی، انتقادپذیری، کاریزماتیک، پشتکار، وجدان کاری، احترام، عزت نفس، انعطاف‌پذیری، هوش، منش رهبری، روحیه، امانت‌داری، اعتماد به نفس، نظم و انضباط، سخنوری، صداقت، بصیرت، انصاف‌شناسایی و دسته‌بندی شد. در این طبقه صداقت و احترام بیشترین اهمیت دارند و در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

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



نمودار (۳) بعد فردی

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



نمودار (۴) مدل مفهومی مستخرج از یافته‌های پژوهش

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

### ۵-۱. نتیجه‌گیری

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

یافته‌های پژوهش حاضر مبین آن است که مولفه‌های موثر رهبری اخلاقی در عملکرد فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) در دو بعد سازمانی و فردی شناسایی و دسته‌بندی شدند. در بعد سازمانی مولفه‌های استانداردهای مدیریتی و استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای، در بعد فردی مولفه‌های رفتارهای اخلاقی و شخصیت اخلاقی طبقه‌بندی شدند که در بخش یافته‌های پژوهش به تفصیل شرح داده شد. نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات عونی‌الخضرا و همکاران (۲۰۲۳)، کمالکانان (۲۰۲۱)، خان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، کیم و برایمر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) همخوانی دارد. آن‌ها بیان می‌کنند که رهبری اخلاقی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمان‌ها دارد و به عنوان بادوام‌ترین سبک رهبری می‌تواند بر عملکرد دانشگاه و فرماندهان تاثیر بگذارد. بسیاری از پیامدهای مثبت را برای سازمان به ارمغان آورد و عامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها و دانشگاه‌ها باشد.

رهبران اخلاقی دارای کنش، بینش، منش، نگرش، دانش و توانش اخلاقی هستند. این افراد در عین آن که یک استراتژیست اخلاقی و دیپلمات اخلاق مدارند، پایشگر و عمل‌گرا، فرصت‌ساز، شنونده، تحول‌گرا، حمایت‌گر، سرمایه‌ساز به حساب می‌آیند. علاوه بر این، آن‌ها باید دارای ارزش‌هایی چون هدایت‌گری، جهان‌نگری، عدالت‌گری، قانون‌مداری،

ارزش‌مداری و خیرخواهی باشند (بشارت‌قطب‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۵۲). نتایج این تحقیق با نتایج پژوهش حاضر مطابقت دارد.

همان‌طور که در یافته‌ها مشاهده می‌شود اولین بعد شناسایی شده، بعد سازمانی دارای دو مولفه استانداردهای مدیریتی و استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای است.

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

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

دومین بعد شناسایی شده در این پژوهش، بعد فردی نیز دارای دو مولفه رفتارهای اخلاقی و شخصیت اخلاقی است. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج مطالعه سلیمانی و همکاران (۱۳۹۶) و عنایتی و همکاران (۱۴۰۰) همراستا است. پژوهش همینگوی و مک‌لاگان<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نشان می‌دهد که رفتار و شخصیت اخلاقی قوی یک رهبر می‌تواند به رشد سازمانی کمک کند و عملکرد یا اثربخشی یک دانشگاه را تحت تاثیر قرار دهد (عونی‌الخضراء، ۲۰۲۳: ۱۳). به عقیده کاراکوش<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) رهبر با شخصیت اخلاقی قادر است کارکنان را به تعهد به ارزش‌ها، مأموریت یا اهداف دانشگاه تشویق کند (سودراجات و همکاران، ۲۰۲۳: ۷۸۹).

<sup>۱</sup>Hemingway & MacLagan  
<sup>۲</sup>Karakuş

به طور خلاصه، رهبر فردی است که تلاش‌های کارکنان را به سمت موفقیت و بهره‌وری سوق می‌دهد و نقش مهمی در این موفقیت ایفا می‌کند. لذا فرماندهان دانشگاه افسری امام علی (ع) به عنوان رهبران اخلاقی قادرند با پایبندی به اصول اخلاقی و اجرای آن در دانشگاه بر عملکرد خود و دانشگاه تاثیر موثری بگذارند. بنابراین می‌توان این گونه بیان کرد که برای داشتن عملکرد موفق، دانشگاه‌ها به رهبری اخلاقی موثر برای پیشبرد اهداف نیاز دارند. در نتیجه، شناخت مولفه‌های موثر رهبری اخلاقی به دانشگاه‌ها و بخصوص دانشگاه افسری امام علی (ع) کمک می‌کند تا با بهبود عملکرد دانشگاه در رتبه‌بندی‌های جهانی و مزیت رقابتی پایدار بمانند.

## ۲-۵. پیشنهادات

با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادات زیر ذکر می‌شود:

- در بعد سازمانی با در نظر گرفتن مولفه استانداردهای مدیریتی دانشگاه‌ها می‌بایست نسبت به عملکرد تیمی، شفافیت، پاسخگویی، تعهد سازمانی، فرهنگ و جو سازمانی مثبت، قانونمندی، شناخت پرسنل، مدیریت زمان، امکانات و تجهیزات به روز مسئولیت پذیر بوده و جلسات رسمی و غیررسمی با رهبران اخلاقی که به عنوان الگو شناخته شده‌اند به جهت برانگیختن، تشویق و یادگیری افراد برگزار کنند، زیرا افراد الگوی نمایش داده شده توسط رهبری را بهتر درک می‌کنند. همچنین با توجه به استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای به اشاعه ارزش‌های فرهنگی بپردازند، عدالت‌محوری، حمایتگری، توجه به تفکر خلاق، اعتماد سازمانی، توانمندسازی کارکنان و برنامه‌ریزی راهبردی را در صدر موضوعات و برنامه‌های دانشگاه قرار داده و افراد اخلاق‌مدار تربیت و استخدام کنند و در مسیر تاثیرگذاری بر عملکرد دانشگاه افزون بر تعهد و رعایت اصول و استانداردهای اخلاقی به ترویج و اشاعه آن در دانشگاه نیز اقدام کنند.

- در بعد فردی با در نظر گرفتن مولفه رفتارهای اخلاقی، رهبران دانشگاه با رفتار اخلاقی مناسب و با توجه به کرامت و حقوق دیگران ارتباط برقرار کنند، راهنمایی، مشورت و مشکل‌گشایی کنند. بر اساس ارزش‌ها تصمیم بگیرند و مدافع ارزش‌ها و اصول اخلاقی باشند. همچنین با توجه به مولفه شخصیت اخلاقی، ویژگی‌هایی همچون ثبات

شخصیت، خود آگاهی، عزت نفس، انتقاد پذیری، پشتکار، وجدان کاری، امانتداری، سخنوری، صداقت و انصاف را در جهت توسعه فردی پرورش دهند.

همچنین در جهت مطالعات آتی پیشنهاد می‌شود:

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

## منابع

### الف- فارسی

- بشارت قطب‌آبادی، زیبا؛ شاه طالبی حسین آبادی، بدری و سعیدیان خوراسگانی، نرگس (۱۳۹۸). شناسایی مولفه‌ها و ارائه مدل رهبری اخلاقی در دانشگاه (مورد مطالعه: دانشگاه‌های آزاد اسلامی کشور). *مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز*، ۲۶(۶)، ۲۵۶-۲۳۹.
- پورصادق، ناصر و قرایی‌آشتیانی، محمدرضا (۱۴۰۲). تاثیر رهبری استراتژیک بر بهبود عملکرد سازمانی با میانجی‌گری دوستوانی نوآوری (مورد مطالعه: یکی از سازمان‌های دفاعی نیروهای مسلح). *فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۳(۵۲)، ۴۵-۲۵.
- حضرتی، مرتضی و معمارزاده تهران، غلامرضا (۱۳۹۳). ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت توسعه و تحول*، ۶(۱۸)، ۶۳-۷۰.
- سلیمانی، محمد؛ معمارزاده تهران، غلامرضا؛ عطایی، محمد و کاظمی، ابوالفضل (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های رهبری اخلاقی و ارائه مدل مطلوب، *مدیریت شهری*، ۱۶(۴۸)، ۲۴۰-۲۲۵.
- سیدنقوی، میرعلی؛ حمزه‌پور، مهدی و اعتمادی، مرجان (۱۳۹۸). شناسایی و تحلیل عوامل موثر بر رهبری ناب در سازمان‌ها؛ رویکرد دیمتل. *فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۷(۲)، ۱-۳۰.
- غنایتی، ترانه؛ عالی‌پور، علیرضا و رستگار، سحر (۱۴۰۰). شناسایی مولفه‌های رهبری اخلاقی از دیدگاه اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. *فصلنامه علمی پژوهشی آموزش عالی ایران*، ۴(۱۲)، ۱-۲۱.
- فتحی لیواری، رقیه؛ حمیدی‌زاده، علی؛ صنوبر، ناصر و زارعی‌متین، حسن (۱۳۹۸). مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بومی. *فصلنامه علمی مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی*، ۹(۳۵)، ۱۶۳-۱۸۴.

- کامل عفلوک الحسنای، وسن؛ ملک‌زاده، غلامرضا؛ مهارتی، یعقوب و فراخی، محمدمهدی (۱۴۰۱). احصای مولفه‌های رهبری آموزشی اخلاقی و بررسی تاثیر آن بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های عراق. *ماهنامه علمی جامعه‌شناسی سیاسی ایران*، ۵(۸)، ۲۰۲۵-۲۰۰۴.
- مشرف‌جوادی، محمدحسین؛ نیلی‌پورطباطبایی، سیدعلی‌اکبر و شفیعی، محمدتقی (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی مهم‌ترین شاخص‌های رفتاری رهبران اخلاقی. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۶(۲)، ۳۷-۲۵.
- میرکمالی، سید محمد و کرمی، محمدرضا (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین ادراک سبک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۲۴(۱۳۹۵)، ۲۲-۱۱.
- همایینی‌دمیرچی، امین؛ پورکریمی، جواد؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم و عزتی، میترا (۱۴۰۰). شناسایی ابعاد و مولفه‌های حکمرانی خوب دانشگاهی با استفاده از رویکرد کیفی فراترکیب. *فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی*، ۱۱(۴۴)، ۲۳۲-۱۹۷.

#### ب- انگلیسی

- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian journal of administrative sciences*, 18(4), 244-256.
- Awni Alkhadra, W., Khawaldeh, S., & Aldehayyat, J. (2023). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models. *International journal of ethics and systems*, 39(4), 737-760.
- Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. (2019). Customer orientation and firm performance: the joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of business research*, 2019(100), 111-121.
- Jensen, L. A., & Allen, M. N. (1996). Meta-Synthesis of Qualitative Findings. *Qualitative Health Research*, 6(4), 553-560.
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1), 1-11.



- Kamalakannan, R. (2021). Ethical leadership and its influences on organizational performance. *Annals of R.S.C.B*, 25(4), 4069-4081.
- Khan, N., Ahmad, I., & Ilyas, M. (2018). Impact of ethical leadership on organizational safety performance: The mediating role of safety culture and safety consciousness. *Ethics and behavior*, 28(8), 628-643.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International journal of hospitality management*, 30(4), 1020-1026.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2016). The relationship between ethical leadership, leadership effectiveness and organizational performance: A review of literature in SMEs context. *European business & management*, 2(2), 17-21.
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of sustainable tourism*, 28(12), 2008-2026.
- Schwepker Jr, C. H. (2015). Influencing the salesforce through perceived ethical leadership: the role of salesforce socialization and person organization fit on salesperson ethics and performance. *Journal of personal Selling & Sales management*, 35(4), 292-313.
- Shaukat Malik, M., Awais, M., Timsal, A., & Qureshi, U. H. (2016). Impact of ethical leadership on employees' performance: Moderating role of organizational values. *International review of management and marketing*, 6(3), 590-595.
- Singh, H. (2018). Ethical Leadership and Organization Effectiveness. *Journal of business and management*, 20(6), 53-57.
- Sudrajat, Y., Komariyah, I., & Sekartadje, G. (2023). The Influence Of Leadership Ethics And Organizational Culture. *Journal of Management & Business*, 2023(1), 786-799.
- Syahrani, M., Hernawaty, H., & Winarno, A. (2022). The effect of ethical leadership on job performance: The mediating role of public service motivation and normative commitment. *Journal of leadership in organizations*, 2022(3), 41-60.
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1), 1-11.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*, Routledge.

## COPYRIGHTS

۲۰۲۵ by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>