مقاله پژوهشی: مفهوم سازی رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بومی

رتبه فتحی لیاری ۱، علی حرمی زاده ۲، ناصر صنیعی‌فروش ۳، حسین زارعی مینی ۴

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۷/۳

چکیده

در دنبال امروز سازمان‌ها مهم‌ترین بخش حیاتی جامعه به شمار می‌آیند. تحقق خواص‌های و اهداف سازمانی تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند تعهد، عدلت و اعتقاد سازمانی، فرهنگ اخلاقی و رفتار اخلاقی در سازمان است. برای پیاده کردن اخلاق در سازمان‌های دولتی نیز به رهبران و مدیرانی نیاز است که خود با این مقولة آشنا و مأمور باشدند و همچنین نمونه‌بازی اجرای رفتارهای اخلاقی باشند. پژوهش حاضر رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی را با هدف مفهوم سازی آن بررسی و تحلیل کرده است. این پژوهش در چارچوب روبکرد کیفی انجام گرفته است. برای جمع آوری داده‌ها، ابزار مصاحبه به‌عنوان ساختمان‌دویی به‌کار گرفته شده است. با به کارگیری روش نمونه‌گیری گلوله برفی، ۱۰ نفر از خبرگان و استادان مدیریت صاحب‌نظر در این زمینه انتخاب و با آنها مصاحبه صورت پذیرفتند. چه جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده گردیده و برای این‌تلجه، مفهوم سازی صورت گرفته است. رهبری اخلاقی شامل دو عضو شخصی و زمینه‌ای است. بعد شخصی شامل ویژگی‌های شخصیتی، رفتاری و معنوتی بوده و بعد زمینه‌ای شامل ویژگی‌های مدیریتی و اجتماعی می‌باشد.

کلید واژه‌ها:

رهبر، اخلاق، رهبری، رهبری اخلاقی، سازمان

---

1. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس اسکی، دانشگاه تهران
2. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، نویسنده مسئول: Hamidizadeh@ut.ac.ir
3. دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و بازرگانی، دانشگاه تهران
4. استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران
مقامه

امروزه در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌های دولتی، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است. به‌طور کلی انسان‌ها در بعد فردی و شخصی دارای ویژگی‌های خاص اخلاقی هستند که پندار، گفتار و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد. ممکن است همین افراد وقتی در یک جایگاه و پست سازمانی قرار گیرند عوامی موجب شود که پندار، گفتار و رفتار متفاوتی از بعد فردی از آن‌ها سر به‌زند که این ویژگی‌های انسانی بر روی میزان کارایی و اثر بخشی سازمان تأثیر می‌گذارند (مظاهری راد، 1390: 15).

رده‌بندی و مدیریت نیز در محیط‌های کار از طریق سازوکارهای مختلفی، شکل رفتار و ادراکات کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تأثیرات بخشی به عناصر شخصیتی و روایت مدیران و رهبران و بخش دیگر به سبک‌های رهبری آنها مربوط می‌شود. یکی از این سبک‌های رهبری به نسبت جدیدی که در عرصه پژوهش‌های جهانی توجهات زیادی را جلب نموده، رهبری اخلاقی است.

به اعتقاد تروینو و همکاران، رهبر اخلاقی، فردی با اخلاق و مدیریت اخلاقی است و به اعتقاد بروان، این رهبری تأثیر مثبت بر رضایت کارکنان دارد (کرمن و همکاران، 1395: 18). از سوی دیگر موضوع اخلاق به ویژه برای مدیران در نظام ارزش‌های اسلامی مورد تأکید قرار گرفته است. خداوند متعلق در قران کریم فرموده است: «ان‌الله‌ی‌بی‌مارکم‌آن‌عَدْوَا‌اَنَامَاناتی‌به‌هلی‌بَسَهَرَیْدَی‌(سُوْرَه‌هِبَسَهرِیدَی‌، آیه‌های۵۸)؟۵۸» بنابراین منصب‌های حکومتی به عنوان امانت‌هایی گران‌سنج باید به اهلی و اکاذب گردید و این همان رهبری اخلاقی است.

برخی از محققین این شکل از رهبری را از دیدگاه پادگنی اجتماعی برون، رهبری مثبتی بر قواعد و ارزش‌های هنری که از طریق اعمال، اقدامات، تصمیم‌گیری‌ها و شیوه‌های اجرایی تشویق و تنیب رفتار‌های اخلاقی و ضد اخلاقی در سازمان نمود می‌پایند. تعريف کرده‌اند (بهارلو و همکاران، 1394: 21).

1. Trevino
2. Brown
تمام سازمان‌های دولتی به‌خصوص سازمان‌هایی که با افراد سروکار دارند و هدف غایب آنها تأثیر بر رفتار افراد است، برای رسیدن به این قدرت تأثیر، نیازمند مدیرانی اخلاقی می‌باشند. چرا که به دیلی رقابت فشرده و تنشگرانش و عزم همه قدرت‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی برای توسعت ضریب نفوذ و تأثیر خود بر افراد، نیاز به کارکنان اخلاقی مدار در سازمان‌ها اجتناب‌نابی‌تری می‌باشد و این امر حاصل نخواهد شد مگر با وجود رهبران اخلاقی در سازمان. همچنین سازمان‌های دولتی جهت برآورده ساختن اهداف خود نیازمند تغییر و تحول هستند و این کار توسط کارکنان و مدیران آن سازمان انجام می‌شود. حال با توجه به مسئله که مطرح شد، از یک طرف اهمیت اخلاقی و رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی روسن شد و از طرف دیگر با وجود اهمیت موضوع رهبری اخلاقی، متأسفانه بخی مدیران آن را نادیده گرفته و نسبت به یادداشته‌های رفتار غیر اخلاقی پی توجه هستند. به همین علت مسئلهای که در این پژوهش به آن پرداخته شده است برسی و مفهوم سازی رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. همچنین تحقیق‌های صورت گرفته عموماً در شوره‌های دیگر بوده و تفاوت بافت و زمینه در آنها ما را از داشت تا به‌صورت بومی به مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی پردازیم. بر این اساس سوالات پژوهش به صورت زیر می‌باشند:

سؤال 1: شاخص‌های رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی چیست؟
سؤال 2: مؤلفه‌های رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی کدامند؟
سؤال 3: ابعاد رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی چه می‌باشد؟

مباحث نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

مدیریت در سازمان‌های دولتی علاوه بر کارآیی و اثربخشی، نیازمند رهبری سازمان است و امرورز در رهبری سازمان‌ها، رهبری اخلاقی یکی از ابعاد مهم رهبری است. در آغاز هزاره‌های مبلاگی علی رغم پیشرفت‌های زیادی که در حوزه علمیه به‌ویژه در زمینه مدیریت ایجاد شد و مقوله‌هایی چون ارزش، هویت و اخلاق ازجمله اخلاق فردی، اخلاق کاری و اخلاق سازمانی اهمیت ویژه‌ای بیدار کردند، بحث رهبری و اخلاق اغلب با نواقص
بیانی نظریه رهبری

نظریه پدیداری‌ها درباره آن در جدول زیر به ترتیب در دو سطح عنوان تئوری و خصوصیات تئوری آمده است.

جدول 1. نظریه‌های رهبری، امبری و دهفانی، ۱۳۹۲

<table>
<thead>
<tr>
<th>ویژگی‌ها</th>
<th>تئوری رهبری</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>براساس این رویکرد، رهبران زاده می‌شوند، یکنواخته شوند و این رهبران دارای ویژگی‌های استثنایی هستند که متمایز به رهبری می‌شود.</td>
<td>ابیر مرد</td>
</tr>
<tr>
<td>افراد خصوصی منحصر به فردی دارند که آن‌ها را سرمایه‌دار می‌کنند. فهرست این صفات به نسبت پایدار هستند و می‌توانند مشخص و اندازه‌گیری شوند.</td>
<td>ویژگی‌های رهبر</td>
</tr>
<tr>
<td>رهبران ساخته می‌شوند و اینکه زاده شوند. رهبران به‌معنی مجموعه‌ای از رفتارها وی‌ای که آموزشی هستند، شناخته می‌شوند.</td>
<td>رفتاری</td>
</tr>
<tr>
<td>مطالعه‌ای تابع رویکرد، ارزیابی سبک خاصی از رفتار رهبر به موقعیت و شرایط وجودی است. با تغییر شرایط، بهترین و مناسب‌ترین سبک مورد استفاده، تغییر می‌کنند. این موضوع، نظریه بهترین سبک رهبری را کاملاً به جا می‌آورد.</td>
<td>موضعی - انتظامی</td>
</tr>
<tr>
<td>رهبران موفق، مسیر‌های ساختاری ایجاد می‌کنند که به پرداز کمک می‌کند تا اهداف کاری را محقق سازند.</td>
<td>تئوری مسیر - هدف</td>
</tr>
<tr>
<td>کاریزماتیک. در اصطلاح به خصوصیت کمی گفته می‌شود که به‌شکل می‌آید و یا به‌عنوان سایر جهان، دارای قدرت رهبری فوق‌العاده است.</td>
<td>کاریزماتیک</td>
</tr>
<tr>
<td>این رویکرد بر تعاملات (داد و ستده) میان مدیران و کارکنان متمرکز است.</td>
<td>مبادلهای</td>
</tr>
<tr>
<td>رهبر تحول‌افزاین بیروان را بر می‌انگیزد یا بیشتر از آن‌ها به‌طور معمول از آنها انظار می‌رود. عمل کنند.</td>
<td>تحول‌افزاین</td>
</tr>
<tr>
<td>توری رهبری</td>
<td>ویژگی‌ها</td>
</tr>
<tr>
<td>------------</td>
<td>------------</td>
</tr>
<tr>
<td>شناختی</td>
<td>این رهبران کسانی هستند که بوسیله یافته‌ها و مدل‌های فردی در افکار و احساسات پیرمی خود نفوذ می‌کنند.</td>
</tr>
<tr>
<td>خدمت‌گزار</td>
<td>رهبران خدمت‌گزار روی خدمت‌رسانی به دیگران تأکید می‌کنند و منافع شخصی را فداً منافع دیگران می‌کنند.</td>
</tr>
<tr>
<td>اصولی</td>
<td>تئوری رهبری اصول بر خودکنترل و خودآگاهی رهبر و پیرامون سرمایه مثبت روانشناسی و تئوری روانشناسی، نشانه‌گذاری مثبت سازمانی تعامل دارد.</td>
</tr>
<tr>
<td>یادگیری</td>
<td>رهبری در یک محیط چندفرهنگی با بیان فرهنگ متفاوت قرار می‌گیرد.</td>
</tr>
<tr>
<td>تابید رهبری</td>
<td>این رهبری از رهبری کنترل افراد به کاربرد رهبری اپراتوری اخلاق رهبری می‌باشد.</td>
</tr>
<tr>
<td>جمعی</td>
<td>این رهبری در یک اشتراک‌گذاری و ارائه اقدامات تعریفی به یکپارچه زیرسازان برفراز کرده و هر کدام به گونه‌ای خاص رفتار می‌کند.</td>
</tr>
<tr>
<td>تنوری رهبری</td>
<td>در این تنوری، اعضای به صورت جمعی نقش رهبری را ایفا می‌کنند.</td>
</tr>
<tr>
<td>رهبری معنوی</td>
<td>این رهبری در یک اشتراک‌گذاری از بازه‌ها، نگرش‌ها و رفتار‌هایی است که به‌ترین دیدگاه خود اگزانتیده و دیگران ضروری است، به‌طوری که آن‌ها از طریق رفاه و عضویت خود احساس بقاً معنی‌دار می‌کنند.</td>
</tr>
<tr>
<td>مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی</td>
<td>مفهوم، از اهتزای است که ویژگی، کیفیت با رابطه خاصی را توصیف می‌کند. بحث از مفاهیم مختلف مرتبط با مفهوم کلیدی مطالعه‌ای خاص یا پرسی و پژوهشی مشخص و نحوه کنار هم قرار گرفتن و خلق معنا توسط آن مفاهیم، مفهوم‌سازی خوانده می‌شود (برران و همکاران، 1385: 12). رهبری اخلاقی چنان که از این عوامل برمند آید، از پیوند دو مفهوم رهبری و اخلاق ساخته شده است که به توجه به ضرورت این موضوع در سازمان‌ها مطالعه و بررسی آن اهمیتی دوچندان می‌یابد.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
رهبری را فرآیند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنها برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق هدف‌های گروهی می‌گویند (البته، ۱۳۹۴: ۱۴۲). رهبری و هماهنگی عبارت است از: راهنمایی جهت تشخیص مسیر و هدف درست در راستای شناسایی راه کمال (دمقان و همکاران، ۱۳۹۶: ۴۵).

اخلاق را مجموعه‌ای از صفات روحي و باطني انسان تعريف كرده‌اند كه بهصورت اعمال و رفتاری كه از خلاقیات درونی انسان ناشی می‌شود، بر روی ظاهری پیدا می‌کند و بدين سبب گفته می‌شود كه اخلاق را از راه آثارش می‌توان تعريف كرد (نصيری و حسینی، ۱۳۹۲: ۱۲۲).

رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی با ایجاد ارزش‌ها، آگاهی اخلاقی، اعتیاد اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک و ایجاد جو سازمانی مناسب به منظور تحقق سلامت سازمانی، صدا و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به ارزش‌ها و نگرش‌ها در رفتارها، عمل کردن به ارزش‌ها در تصمیم‌گیری و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشخیص می‌کند (توتار و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۴). رهبری اخلاقی در نظریه‌های رهبری اسلامی نیز معرفی می‌شود؛ بنابراین رهبری اخلاقی فراپندی است که براساس آن مدیر با نگاهی خیراندیشانه، خوش بینانه و مثبت به تمامی ذی حکم به شناسایی و رتبه بندی حقوق تمامی آنان می‌پردازد (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۷۲).

نتایج و پایان‌های رهبری اخلاقی در سازمان

قابل انتظار است که رهبری اخلاقی بر رفتارهای کارکنان در گروه‌های کاری از طريق ارتباطات و تعاملات اجتماعی و احساسی تأثیر گذارد؛ بنابراین رهبران اخلاقی سطح بالایی از اعتماد و عدالت در کارکنش را ایجاد می‌کنند (ماری، کونزی، گرین، پاپ، بارکس و سالوادور، ۲۰۰۹: ۷).

1. Tutar & Mehmet
2. Mayer, D.M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., Salvador, R.
مقاله به همراه: مفهوم سازی رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی با رویکرد پویا

1. Ogunfowora, B.
2. De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N.
3. Mcmanus, K.

<table>
<thead>
<tr>
<th>شماره</th>
<th>نام پژوهشگر</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Ogunfowora, B.</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>De Hoogh, A. H. B., &amp; Den Hartog, D. N.</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Mcmanus, K.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول ٢. نظرات مختلف درباره رهبری اخلاقی

<table>
<thead>
<tr>
<th>ارائه کننده</th>
<th>رهبری اخلاقی</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>براون</td>
<td>رهبران از طریق رفتار اخلاقی، اعتماد و وفاداری پیروانشان را به دست می‌آورند، اهمیت اصول اخلاقی را به زیردست‌مان منتقل می‌کند. (۲۰۰۷ م)</td>
</tr>
<tr>
<td>ولیم بیوآ</td>
<td>رهبران اخلاقی به‌وسیله رفتارهای شخصی جذابشان، مانند صداقت، قابلیت اعتماد و انتخاب رفتار اخلاقی، منبع بررسی‌های برای مشاهده و تقلید هستند و می‌توانند تأثیر قابل توجه بر رفتار کارکنان در سازمان داشته باشند. (۲۰۰۹ م)</td>
</tr>
<tr>
<td>اسکاپوریک</td>
<td>در آثار متعددی ویژگی‌های مختلفی را برای رهبری اخلاقی بر شمرده‌اند. برخی از این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: رفتار منصفانه، صداقت، همرحمی با پیران و غیره.</td>
</tr>
<tr>
<td>اسنتنزی</td>
<td>در توصیح اخلاقی‌دادگی رهبران، عنوان شده است که رهبران در هنگام تصمیم‌گیری نیاز به نهایت به منفعت خود توجه نمایند. بکه با یاد از نتایج تصمیم‌گیری‌های آگاهی‌پایان.</td>
</tr>
<tr>
<td>کالاشون و همکاران</td>
<td>رهبر اخلاقی در سازمان ارزش‌های اخلاقی پذیرش می‌شود به‌ویژه هر رهبری به آنها نظیر انصاف، صداقت، درستی و راست‌کردنی و ... محور تمرکز و توجه قرار می‌دهد.</td>
</tr>
<tr>
<td>پلماز</td>
<td>رهبر اخلاقی به معنای تلاش برای گسترش عدل و ترکیبی از ویژگی‌های صداقت، قابلیت اطمینان، امن بودن، خلوص، تصمیم‌گیری دموکراتیک و مشارکت حمایتی می‌باشد.</td>
</tr>
<tr>
<td>توتار، آلیچیو و کاکی اوغلی</td>
<td>رهبر اخلاقی با ایجاد ارزش‌های آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مستقلیت به‌وسیله اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک و ایجاد صلاحیتی سازمانی، ضایعات و اعمال اعتماد بودن که در ارزش‌ها نگردیده‌اند و رفتار‌ها عمل کردن به ارزش‌های در تصمیم‌گیری و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشکیل می‌کند.</td>
</tr>
<tr>
<td>عواطفی متفاوت و همکاران</td>
<td>غیبت اخلاقی به عنوان افرادی باًپایین به اصول، جامعه‌‌پذیری و درست‌کار مشخص می‌شوند که تصمیمات متعادل و خوب می‌گیرند. (۲۰۱۲ م)</td>
</tr>
<tr>
<td>میار و همکاران</td>
<td>از توصیف رهبری اخلاقی استنباط می‌شود که رهبران اخلاقی رفتارهای انجام می‌دهند که از دید پیران به‌طور هنگامی مناسب هستند. بنابراین به عنوان نگه‌گذاری اخلاقی مناسب می‌کنند. (۲۰۱۳ م)</td>
</tr>
<tr>
<td>چنگ و همکاران</td>
<td>رهبران اخلاقی به داشتن مطلوب بالایی از انسجام، تعيین انتشاردهای اخلاقی، گرفتن تصمیمات اخلاقی و شخصیتی حامی توصیف می‌شوند. (۲۰۱۴ م)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول ۳. خلاصه‌ای از پژوهش‌های صورت گرفته در جهان درباره رهبری اخلاقی در ۴ سال اخیر

<table>
<thead>
<tr>
<th>رهبری اخلاقی</th>
<th>پژوهشگر</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>تحقیق: رهبری اخلاقی در اموزش و پرورش و ارتباط آن با تصمیم‌گیری‌های اخلاقی. هدف از تحقیق‌بررسی رهبری اخلاقی در جامعه نظام آموزش عرب می‌باشد.</td>
<td>خیالیت ازار و همکاران (۲۰۱۶)</td>
</tr>
<tr>
<td>تحقیق: توجه به رهبری اخلاقی در حکومت دانشگاه انسانی. پژوهشگران دریافتند که تصمیم گیری و رهبری اخلاقی در دانشگاه انسانی و در سپاری از دانشگاه‌های دیگر به دلیل تنوع و پیچیدگی مطالبات موجود در واحدهای ارشد اداری و ساختاری دو مجله (مجلس شورای و منطقه‌ای) چندگجهی است.</td>
<td>هیتا و همکاران (۲۰۱۶)</td>
</tr>
<tr>
<td>تحقیق: بررسی صداقت، رهبری اخلاقی، اعتماد و تعامل کار. هدف پژوهش این بود که بررسی شود چگونه صداقت رهبر و رهبری اخلاقی می‌تواند اعتماد به تعامل کار رهبر و کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد.</td>
<td>اموس و همکاران (۲۰۱۵)</td>
</tr>
<tr>
<td>تحقیق: رابطه مبیان رهبری اخلاقی و عملکرد سازمان با نقش و اسطه عدالت روی‌های و جو اخلاقی. نتایج حاکی از آن است که رهبری اخلاقی مدیران ارشد بطور قابل توجهی بسیار بین کنند جو اخلاقی است که این امر منجر به عدالت روی‌های در سازمان می‌شود.</td>
<td>شیبان (۲۰۱۴)</td>
</tr>
<tr>
<td>تحقیق: رهبری اخلاقی، رفتار آویز کارکنان در درگیری شغلی. هدف پژوهش بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای سازمانی با بررسی نقش واسطه درگیری شغلی بوده است.</td>
<td>چنگ (۲۰۱۴)</td>
</tr>
<tr>
<td>طل پژوهشی که در شرکت‌های دانلیل، این انجام دادند، نشان داد که رهبری اخلاقی مدیر از طریق رهبری اخلاقی سازمانی بر مستندی بازدید اجتماعی شرکت تأثیر مثبتی می‌گذارد.</td>
<td>وو و همکاران (۲۰۱۴)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

در نهایت براساس مبانی نظری پژوهش و طبق بررسی‌های مختلف می‌توان مفهوم سازی اولیه رهبری اخلاقی را به‌دین صورت نشان داد:
<table>
<thead>
<tr>
<th>کد</th>
<th>مفهوم</th>
<th>مقولة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>فردا</td>
<td>رفیقی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>فردا</td>
<td>معنی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>فردی</td>
<td>رهبری اخلاقی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>اقتضا</td>
<td>مدیریت</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>سازمانی</td>
<td>محیط و مقیاس</td>
<td>قانون گرا</td>
</tr>
<tr>
<td>این</td>
<td>مشترکت و مشورت</td>
<td>انتقادپذیری</td>
</tr>
<tr>
<td>این</td>
<td>موشی و مقیاس</td>
<td>قانون گرا</td>
</tr>
<tr>
<td>این</td>
<td>روشن‌شناسی تحقیق</td>
<td>در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مبانی نظری، ادیبیات موضوع و پیشینه پژوهش از روش مطالعات گزارش‌های و میدانی استفاده شده است. حجم نمونه در مطالعات کمیفی قابل پیش‌بینی نیست. روشن نمونه‌گیری گوله‌بر فری روده است. تا این روش پژوهشگر پس از شناسایی با انتخاب اولین واحد نمونه‌گیری است، از آن برای شناسایی و انتخاب دومین واحد نمونه‌گیری استفاده یا کمک می‌گردد. به همین ترتیب و علاوه‌های دیگر نمونه شناسایی و انتخاب می‌شوند. انتخاب جمع‌یات نمونه از این طریق و به صورت زنجیره ادامه می‌یابند تا زمانی که دیگر نمونه‌ای پیدا نشود و کفایت و اشتغال داده‌ها</td>
</tr>
</tbody>
</table>

شکل 1. مفهوم‌سازی برگرفته از مرور ادیبات
حاصل شود. در این پژوهش با توجه به اشباع داده‌ها، با ۱۰ نفر از خبرگان و استادان مدیریت مصاحبه صورت گرفت. ناگفته نماند که در مطالعات کیفی از ابزار خاصی استفاده نمی‌شود؛ ابزار مطالعه، پرسشنامه‌ای است که در جریان مصاحبه مطرح می‌شود. مصاحبه‌های کیفی از ابعاد پذیری برخوردارند و براساس داده‌های بدست‌آمده در جریان پژوهش تغییر می‌کنند. در پژوهش حاضر مصاحبه به شیوه نیمه‌ساختاری پذیر کرده و تمرین‌های مقدماتی و مهارت‌های ارائه‌گری از چارچوب نظری مورز ادبیات بوده است. در پژوهش حاضر از پایایی بازاریون و پایایی بین دور کدگذار برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته، استفاده شده است.

پایایی بازاریون

برای محاسبه پایایی بازاریون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند. روش بازاریون برای ثبت کدگذاری پژوهشگر به کار می‌روید. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهایی غیر مشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. اگر این درصد بالاتر از ۰.۶ باشد، پایایی بازاریون تأیید می‌شود. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط پژوهشگر در دو فاصله زمانی بدين ترتيب است:

\[
\text{درصد پایایی بازاریون} = \frac{\text{شماره توافق}}{\text{شماره کددها}} \times 100\%
\]

در این پژوهش سه مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آن‌ها در فاصله زمانی چند روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده است. پایایی بازاریون این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برای با ۸۶ درصد است. با توجه به اینکه میزان پایایی بازاریون از ۰ درصد بالاتر است، پس قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.
پایایی بین دو کدگذار
برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی، دو کدگذار انتخاب شدند. از دو نفر از استادی و مدیریت در روزنامه شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کنند. سپس پژوهشگر به همراه همکاران پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده است و درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، با استفاده از فرمول زیر محاسبه شده است:

\[
\text{میزان پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات درون موضوعی}}{\text{تعداد کل}} \times 100
\]

پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌ها در این پژوهش با استفاده از فرمول بالا برای درصد است. با توجه به اینکه این میزان از 60 درصد بالاتر است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تایید است.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها
در پژوهش حاضر برای تحلیل داده‌ها از تحلیل تم استفاده شده است که مراحل شش گانه‌ان در ادامه توضیح داده می‌شود. تحلیل تم فراگریدی بازگشته است که در آن حرکت به عقب و جلو در بین مراحل ذکرشده وجود دارد.

۱. آشنایی با داده‌ها
از آغاز این مرحله، با آماده‌سازی مسایل و علت‌گذاری معنی که در مراحل بعدی به آنها نیاز پیدا خواهد شد شروع می‌شود. به دلیل نبودن حجم نمونه از آورد تعداد مصاحبه‌ها خودداری نموده و فقط یک نمونه در این قسمت ذکر می‌شود.

رهبران اخلاقی در مورد پیشرفت کارکنان‌ان احساس نگرانی می‌کنند و در هنگام بروز مشکل با زیردست‌نات صحت می‌کنند و به نیازهای آنها توجه کافی می‌کنند. اهمیت رهبری اخلاقی در یک سری از بافت‌های فرهنگی، مانند جامعه ایرانی کلیه پرترک است. در بسیاری از سازمان‌های دولتی نیز پرترکن می‌شود و نقش اخلاقی و اصول اخلاقی و در نهایت رهبری اخلاقی در مدیریت خیلی پرترکن می‌شود (M16).
رهبر در سازمان‌بند نسبت به هدایت زیردستان حريص باشد و اگر رهبر جامعه باشد نسبت به هدایت امت و ملت باید حريص باشد. در کتاب مدیریت اسلامی دکتر پورعژت در قسمت استفاف اربعه آمده که رهبر باید ابتدا خودش را اصلاح کند، به بیانی دیگر رابطه خود با حدیث خود را اصلاح کند. سپس مستندات رهبری در جامعه را بر عهده بگیرد (اصلاح رابطه خود با حدیث)، رهبر اخلاقی باشند، ابتدا خودسازی کند سپس جامعه سازی (M13).

2. برچسب‌زنی داده‌ها

در این مرحله داده‌های مورد نظر پژوهشگر که در مرحله قبلی تعیین شده‌اند، برچسب‌زنی می‌شوند. در این مرحله است که کدهای اولیه مشخص می‌شوند.

یک رهبر اخلاقی جهت‌بانی در عمل در رفتار، در کردان چیزی را که ادعا می‌کند نشان دهد. حتی این ویژگی آنقدر مهم است که در یکی از آیات شریعه قرآن به آن اشاره شده است «لم تقومون مالانفعلون» (M14).

یک رهبر باید در خودش این توانمندی را ببیند که می‌تواند این سازمان را ۱- پشتاسد. ۲- آنالیز بکند، ۳- فقاویت سازمان را ببیند و راهکارها را بداند و بداند که چگونه سیستم و سازمان معیوب است و چه مکانیزم‌های این سازمان می‌تواند اصلاح شوده (M17).

در نمونه‌های بالا، پژوهشگر بعد از مشخص نمودن گزاره‌های مورد علایق خود، برای آن برچسب‌ها و اشاره‌های مورد استناد است. بنابراین در زیر کدهای استخراجی به صورت جدول آورده شده است.
جدول ۴: کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

<table>
<thead>
<tr>
<th>ردیف</th>
<th>فراموشی</th>
<th>مصاحبه شونده</th>
<th>کد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>۱</td>
<td></td>
<td>استقلال</td>
<td>M13, M18</td>
</tr>
<tr>
<td>۲</td>
<td></td>
<td>هریت</td>
<td>M17, M20</td>
</tr>
<tr>
<td>۳</td>
<td></td>
<td>اعلام (آگاهی و دانایی)</td>
<td>M11, M18, M19</td>
</tr>
<tr>
<td>۴</td>
<td></td>
<td>خودآگاهی</td>
<td>M15, M20</td>
</tr>
<tr>
<td>۵</td>
<td></td>
<td>اعتماد به نفس</td>
<td>M13, M15, M17, M20</td>
</tr>
<tr>
<td>۶</td>
<td></td>
<td>کمال بدیری</td>
<td>M11, M13, M19</td>
</tr>
<tr>
<td>۷</td>
<td></td>
<td>تعهد</td>
<td>M11, M14, M18, M19</td>
</tr>
<tr>
<td>۸</td>
<td></td>
<td>وجدان کاری</td>
<td>M13, M18, M20</td>
</tr>
<tr>
<td>۹</td>
<td></td>
<td>انتظاربخشی</td>
<td>M11, M12, M15, M19</td>
</tr>
<tr>
<td>۱۰</td>
<td></td>
<td>عرت نفس</td>
<td>M15, M18, M20</td>
</tr>
<tr>
<td>۱۱</td>
<td></td>
<td>خوش خلقی</td>
<td>M18, M13, M15</td>
</tr>
<tr>
<td>۱۲</td>
<td></td>
<td>استفاضت</td>
<td>M17, M18, M19</td>
</tr>
<tr>
<td>۱۳</td>
<td></td>
<td>شجاعت</td>
<td>M17, M20, M11</td>
</tr>
<tr>
<td>۱۴</td>
<td></td>
<td>توافق و فروتنی</td>
<td>M15, M18, M20</td>
</tr>
<tr>
<td>۱۵</td>
<td></td>
<td>صراحت در کلام</td>
<td>M17, M11</td>
</tr>
<tr>
<td>۱۶</td>
<td></td>
<td>صداقت</td>
<td>M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20</td>
</tr>
<tr>
<td>۱۷</td>
<td></td>
<td>عدالت</td>
<td>M11, M12, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20</td>
</tr>
<tr>
<td>۱۸</td>
<td></td>
<td>انعطاف پذیری</td>
<td>M16, M17, M18, M19</td>
</tr>
<tr>
<td>۱۹</td>
<td></td>
<td>دلسوزی</td>
<td>M13, M14, M18</td>
</tr>
<tr>
<td>۲۰</td>
<td></td>
<td>امانت داری</td>
<td>M13, M15, M18, M19, M20</td>
</tr>
<tr>
<td>۲۱</td>
<td></td>
<td>بخشبدگی</td>
<td>M13, M18, M20</td>
</tr>
<tr>
<td>۲۲</td>
<td></td>
<td>خودسازی</td>
<td>M13, M14, M19</td>
</tr>
<tr>
<td>۲۳</td>
<td></td>
<td>همراه همگی قول و فعل</td>
<td>M13, M14, M18, M19, M20</td>
</tr>
<tr>
<td>۲۴</td>
<td></td>
<td>عشق به حال و خداگراپی</td>
<td>M16, M19, M20</td>
</tr>
<tr>
<td>۲۵</td>
<td></td>
<td>اعتقادات و بارهای دینی</td>
<td>M13, M14, M15, M16, M19</td>
</tr>
<tr>
<td>۲۶</td>
<td></td>
<td>نظا</td>
<td>M18, M19, M20</td>
</tr>
<tr>
<td>۲۷</td>
<td></td>
<td>ایثار</td>
<td>M11, M13, M20</td>
</tr>
<tr>
<td>۲۸</td>
<td></td>
<td>شرح صدر</td>
<td>M13, M18</td>
</tr>
<tr>
<td>۲۹</td>
<td></td>
<td>آینده گری</td>
<td>M13, M15, M19</td>
</tr>
</tbody>
</table>
3. طبقه‌بندی کدها

در این مرحله کد‌های بادست‌آمده مورد بررسی قرار می‌گیرند. سپس پژوهشگر کد‌ها را با توجه به میزان سازگاری و تجانس با سایر مفاهیم بادست‌آمده، در گروه مربوطه قرار داده و به خلقت معنایی و واژه‌های جدید می‌پردازد. در زیر یک مورد جهت نمونه ذکر شده است.

یک رهیر اخلاقی باید به کسب علم و آگاهی پیرامون پیام‌های خودش بپردازد. بعد به برقراری ارتباطات اجتماعی بپردازد (M19).

حضرت یوسف (ع) درخواست خویش را چنین تعلیم کرد که من حفظ و علم هستم. زیرا این دو صفت از صفاتی است که تصدی آن مقامی که وی درخواستش را کرده بود لازم دارد و بدون آن دو نمی‌تواند چنان مقامی را تصدی کند (M18).
در متن‌های بالا، ویژگی اعلام (آگاهی و توانایی) مشاهده می‌شود. این ویژگی جزء ویژگی‌های شخصیتی یک مدیر قرار می‌گیرد. سایر ویژگی‌ها نیز به همین ترتیب دسته‌بندی شده‌اند. با توجه به حجم بالای مطالبی از آوردن تمامی آنها در این بخش خودداری شده است. کد‌ها به صورت رفت و برگشتی و به طور مداوم مورد بازبینی قرار گرفته‌شده‌اند و پس از جرح و تغییر توسط استاد راهنما و پژوهشگر تعداد آنها به 54 کد تغییر یافته است. 54 کد نشان‌دهنده شده براساس تشکیل مفهوم در پنج دسته‌یا به عبارت دیگر، پنج مفهوم طبقه‌بندی شده‌اند. تعدادی از تغییرات صورت گرفته توسط استاد راهنما و پژوهشگر به عنوان نمونه در زیر آورده شده است:

1- تعداد کلیه کلمات بزرگ‌تر از ادبیات پژوهش و قیل از مصاحبه 51 مورد بود. کدهای به‌دست‌آمده از مصاحبه ۴۲ مورد شد که در ۳۹ مورد مشترک بودند و در نهایت کدهای تهیه در مدل ۵۴ مورد شد.

2- پس از مصاحبه، بعد فردی به شخصی و بعد اقتضاً به زمینه‌ای تغییر یافتند.

3- پس از مصاحبه، بعد شخصی از دو مؤلفه به سه مؤلفه شخصیتی، رفتاری و معنوی افزایش یافت و مؤلفه سازمانی در بعد زمینه‌ای حذف و به مؤلفه اجتماعی تغییر کرده و برنی از شاخه‌های مدیریتی و اجتماعی جابجا شد.

4- شاخه «بیلدن‌هایی و دوران‌شیک» به «آینده‌گری» تغییر یافت کرد.

5- شاخه‌های «الگو بودن»، «هم‌آهنگی قول و فعل» و «توانمندی» اضافه شدند.

6- شاخه‌های «ارتباط با تک‌تک افراد»، «ارتباطات» و «ارتباط با دیگران» به دلیل تداوم نشان‌برنده با یکدیگر ادغام شده و تحت عنوان تفاعلات قوی اجتماعی مطرح شدند.

7- شاخه «قسط و عدل» و «عدالت محوری» به «عدالت» تبدیل شد.
جدول ۵. مفهوم و کدهای الگوی رهری اخلاقی

<table>
<thead>
<tr>
<th>کد</th>
<th>مفهوم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>استقلال - هویت - اعلام (آگاهی و دانایی) - خودآگاهی - اعتمادیت نفس - کمالبدنی</td>
<td>شخصیتی</td>
</tr>
<tr>
<td>تعهد - وجدان کاری - عزت نفس</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>استقامت - شجاعت - تواضع و فروتنی - صرحت در کلام - صداقت - عدالت - انتظابخایی - لزوی - امانت داری - یخشنگی - خودرسازی - همآهی قول و فعل - خوش خلقی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رفتاری</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>عشق به خدا و خداگرا/ اعتقادات و باروری</td>
<td>معنی</td>
</tr>
<tr>
<td>مدیریتی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>همدم و همسایه - مردمداری - محبوبیت و مقبولیت اجتماعی</td>
<td>اجتماعی</td>
</tr>
</tbody>
</table>

۴. مشخص کردن مقوله‌ها

شاخص‌های احصائده در مراحل قبیلی که تحت عنوان کد نام‌گذاری شدهاند، با توجه به ویژگی‌های خود به مفهوم‌های طبقه‌بندی شدند. در این مرحله‌ای این مفهوم‌ها در دست‌بندی مفاهیم مشابه، به دو دسته شخصی و زمینه‌ای تقسیم‌بندی می‌شوند. در جدول ۶ این طبقه‌بندی نشان داده شده است.

جدول ۶. مقوله‌های الگوی رهری اخلاقی

<table>
<thead>
<tr>
<th>کد</th>
<th>مفهوم</th>
<th>مقوله</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>استقلال - هویت - اعلام (آگاهی و دانایی) - خودآگاهی - اعتمادیت نفس - کمالبدنی</td>
<td>شخصیتی</td>
<td>شخصیتی</td>
</tr>
<tr>
<td>تعهد - وجدان کاری - عزت نفس</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>استقامت - شجاعت - تواضع و فروتنی - صرحت در کلام - صداقت - عدالت - انتظابخایی - لزوی - امانت داری - یخشنگی - خودرسازی - همآهی قول و فعل - خوش خلقی</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>رفتاری</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>عشق به خدا و خداگرا/ اعتقادات و باروری</td>
<td>معنی</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مدیریتی</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>همدم و همسایه - مردمداری - محبوبیت و مقبولیت اجتماعی</td>
<td>اجتماعی</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

۶. هفظ نفتی، چک هر جمله و اخلاقی
نتیجه‌گیری و پیشنهاد

امروزه سازمان‌ها تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی های ناگهانی، پیچیدگی و آشفتگی در محیط‌های سازمانی و وجود منابع محدود، زیر فشارهای زیادی قرار دارند. همچنین پیاده‌سازی ناموفق تکنیک‌های مدیریتی، مسئله‌ای است که اثرات بخشی کارایی تکنیک‌ها را به شدت تهدید می‌کند (بورصداق و همکاران، 1393: 140). پس از سال‌های زیادی تجربه‌های بیشتری را در عرصه رقابت عقب نماند، بهتر است نقش‌های انسانی

متخصص، خلاق و با انگزه‌ها برخوردار باشند (ساجدی و ایمدواری، 1385: 16). با توجه به اینکه رویکرد عوامل و سازمان‌ها نسبت به رهبری متغیر است و رهبری یک پدیده فرهنگی نیست، الزامات و باایده‌ای درون هر فرهنگ نیز باید در اعمال و پیاده‌سازی سیاست رهبری مد نظر قرار گیرد. بر این اساس با توجه به نهادی‌شنده ارزش‌های اسلامی و مذهبی در فرهنگ ایرانی و تأکید دین اسلام بر توجه به اخلاق و رعایت شیوه‌های اخلاقی در مدیریت و رهبری سازمان‌های دولتی، به این دلیل که اصول نظریه رهبری اخلاقی ارائه‌شده؛ شامل مواردی ازجمله تهیه قدرت، هدایت اخلاقی، جهت گیری مردمی و وضعی نقض می‌شود که هیچ گونه منافاتی با ارزش‌ها و اصول اسلام ندارد، توجه به این شیوه از رهبری در سازمان‌های ایرانی ضروری به نظر می‌رسد (نصر اصفهانی و همکاران، 1392: 113).

از آنجا که خواهند در قرار کردن هدف از ارسال همه پیامبران الهی و پیامبر گرامی اسلام (ص) را هدایت انسانها بیان نموده و از سویی دیگر، رسول اکرم (ص) را در سوره احزاب آیه 21 به عنوان نبیک برای مسلمانان در همه زمینه‌ها معرفی می‌نماید و همچنین در سوره قلم آیه 4 از خلق پیامبر اکرم (ص) به عظمت و نیکی پیامک و نیز خود حضرت (ص) هدف از بخش‌خوشی را اتمام مکارم اخلاقی بیان می‌کند، قرآن و سیره گرامی ایشان بهترین مأخذی است که دارای آموزه‌های بسیاری است که در حوزه رهبری اخلاقی است. (امیری و دهقانی، 1392: 14).
هدف از پژوهش حاضر، بررسی و مفهوم‌سازی رهبری اخلالی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. بررسی‌های صورت گرفته از مبانی نظری و ادبیات پژوهش و نیز مصاحبه با خبرگان و استادان مدیریت نشان داد که ابعاد رهبری اخلالی در سازمان‌های دولتی عبارت‌اند از: شخصیت و زمینه‌ی اصلی؛ شخصیت و زمینه‌ی اصلی؛ شخصیت و زمینه‌ی اصلی؛ شخصیت و زمینه‌ی اصلی؛ شخصیت و زمینه‌ی اصلی؛ شخصیت و زمینه‌ی اصلی؛ شخصیت و زمینه‌ی اصلی؛ شخصیت و زمینه‌ی اصلی؛ شخصیت و زمینه‌ی اصلی؛ شخصیت و زمینه‌ی اصلی؛ شخصیت و زمینه‌ی اصلی؛ شخصیت و زمینه‌ی اصلی. 

به نتیجه بدست‌آمده، این پژوهش با پژوهش‌های هیتر و همکاران (1396 م)، آموز و همکاران (1396 م)، پیرامون و همکاران (1396 م) هم راستا می‌باشد؛ به عبارت دیگر می‌توان بیان نمود که وزارت‌های رهبری اخلالی با وزارت‌های اخلالی که در پژوهش‌های گذشته حاصل شده است، مشابه‌تر دارد. نوآوری پژوهش حاضر نسبت به پژوهش‌های پیش‌بین در این است که به صورت بومی به مفهوم‌سازی رهبری اخلالی پرداخته شده است.

شکل ۲: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های رهبری اخلالی
پیشنهادات

- با توجه به اهمیت رهبری اخلاقی در ادراک کارکنان و همچنین در موفقیت سازمان، ضرورت دارد که معارف‌های اخلاقی، ضریب بالایی را در انتخاب و انتصاب مدیران داشته و افرادی را انتخاب نمایند که در صفات برجسته اخلاقی بوده و ابعاد رهبری اخلاقی را در کنار تخصص و تجربه نمایان سازند.

- با توجه به اهمیت ویژگی‌های رهبری اخلاقی نیاز است تا دوره‌ها یا سمینارهای آموزشی جهت آموختن شاخص‌های شخصیتی و رفتاری مثبت و اخلاقی برای مدیران و نیز دوره‌های مختلفی از قبل آموزش سیک‌های رهبری اخلاقی جهت بهبود رفتار اخلاقی مدیران برگزار گردد و یا با ارائه مطالب مناسب در مجله و نشریات مرتبط با سازمان و یا به‌شماره‌ها و دستورالعمل‌ها مديران سازمان‌ها را با رهبری اخلاقی، اهداف، ویژگی‌ها و نتایج مثبت آن در سازمان آشنا سازند.

- مدیران با استیصال از اخلاقی بودن رفتار خود با کارکنان اطمینان حاصل کنند. اگر مدیران به طور اخلاقی رفتار کنند و با کارکنان خود صادق باشند، قابل اعتماد باشند و رفتارهایی از این دست از خود نشان دهنده بر اساس دلیل‌گی کارکنان به سازمان مؤثر خواهد بود. در نتیجه باعث خواهد شد که سازمان به اهداف خود نائل یابد.

- ضروری است دانش و تجربه مدیران اخلاقی به سایر افراد انتقال داده شود؛ بنابراین لازم است شیوه‌ها و سیستم مدونی جهت این کار طراحی شود تا تجربه ارزشمند به مديران بعدی انتقال داده شود و در نهایت شاهد سازمان‌های اخلاقی باشند.

- نتایج این پژوهش را می‌توان به عنوان معيار برای ارزیابی عملکرد واقع بین‌های مدیران استفاده کرد. همچنین ویژگی‌های احصایی در پژوهش، در طراحی سیستم حقوق و دستمزد مدیران کاربرد دارد.
فهرست منابع و مآخذ
الف. فارسی
• الوانی، سید مهدی (۱۳۹۴)، "مدیریت عمومی، چاپ پنجاه‌وودوم، تهران: نشر تی، ص. ۱۴۲.
• امیری، محبی؛ کاظم دهقان زنجانی (۱۳۹۲)، "نظریه‌ی رهبری اخلاقی بر مبنای سیره‌ی نبوی: استراتژی‌ی توری داده‌بارد.
• بهارلو، مصطفی؛ کیومرث پیری‌نامی؛ عبدالرضا نعیمی؛ سید اسماعیل هاشمی شیخ‌شناسی (۱۳۹۴)، "تحلیل رابطه رهبری اخلاقی و رفتار شهرنشینی سازمانی"، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال دهم، شماره ۱، صص ۲۰-۲۰.
• پورصداق، ناصر؛ سعید علی‌عو وفا (۱۳۹۳)، "تحلیل بروز کنش‌کنگان تأثیرگذار بر مدیریت عملکرد"، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، سال دوازدهم، شماره ۷، صص ۱۴۰.
• پوروز، پریزه؛ مریم موسوی‌میلی‌ی شیانی (۱۳۸۵)، "کاریابی‌ی فهم‌ی و فهم‌سازی سرماهمی اجتماعی (با تأکید بر شرایط ایران)", فصلنامه علمی-پژوهشی رفاه اجتماعی، سال ششم، شماره ۲۳، صص ۱۲-۱۳.
• دهقان، بابک، غریب‌الله؛ مشهدی‌کریمی، علی‌رضا نقوی (۱۳۸۲)، "اقتصادی برآوری اخلاقی و رفتار رهبری اخلاقی بارا ای‌کارکنان"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسن (ع)، سال هفتم، شماره ۳۷.
• شیرازی، شیخ‌الله؛ سجادی، فضل‌الله؛ ابذرم امیدواری (۱۳۸۵) "بررسی عوامل مؤثر بر توانمندی‌های کارکنان"، مجموعه مقالات هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کنیت، تهران، مجموعه همایش‌های بین‌المللی اجلس، ص. ۱۶.
• قران کریم، سوره نساء، آیه ۸.
• کرمی، محمدحسین؛ مهدی محمد‌زاده؛ جواد پورکریمی (۱۳۹۵)، "بررسی و تبیین رهبری اخلاقی و ابعاد آن"، مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران، فصلنامه رسالت مدیریت دولتی، سال هفتم، شماره بیستودوم، ص. ۱۸.
• حمید، مهدی‌فرد (۱۳۹۱)، "مروری بر فهم‌ی رفتار اخلاقی در سازمان‌ها،" پایگاه مقالات علمی مدیریت، قابل دسترسی در www.system.parsiblog.com
• نصر اصفهانی، علی‌امیر؛ احساسی، علی‌محمد؛ جعفری، علی‌محمد (۱۳۹۲)، "رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندی‌های کارکنان"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسن (ع)، سال پنجم، شماره ۱، صص ۱۲۸-۱۳۷.
• نصیری، عزت‌الله؛ نجم‌هی‌حسینی (۱۳۹۲)، "اثر رهبری اخلاقی بر سلامت سازمان از منظر کلام معیشان"، فصلنامه اسلام و پژوهش‌های مدیریت، سال بیست و سوم، شماره اول، صص ۱۱۵-۱۱۶.


