مقاله پژوهشی کوتاه

طراحی الگوی رهبری دیپلماتیک اخلاقی در سازمانهای دولتی ایران

حسین نعمتی[۱]، دکتر روح الله سهرابی[۲*]، دکتر علیرضا اسلامبولچی[۳]، دکتر علی اصغری صارم[۴]

۱. دانشجوی دکتری منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

۲. گروه حسابداری، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

۳. گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

۴. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۸، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۲۰)

چکیده

زمینه: رهبران دارای مسئولیت هستند، پس نیازمند اخلاق می باشند. افرادی که در جایگاهی چون رهبری قرار دارند، می توانند منشاء بسیاری از تغییرات رفتاری شوند؛ و این امر، زمانی بهتر محقق می شود که این رهبران رفتار اخلاقی بالایی نیز داشته باشند. از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی ویژگیهای رهبری اخلاقی و سپس استخراج الگوئی مفهومی از رابطه بین این ویژگیها شکل گرفت.

روش: تحقیق حاضر اکتشافی، کیفی است . جامعه آماری شامل تعدادی از اساتید مدیریت ایران در شهر همدان بود. از میان جامعه مورد نظر ۱۱ نفر به عنوان نمونه با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته بود و در نهایت داده ها با روش تحلیل تم مورد بررسی قرار گرفتند.

یافته ها : پس از انجام فرآیند تحلیل تم ابتدا ۱۲۴ تم فرعی شناسایی شد. با دسته بندی و حذف موارد تکراری ۲۲ تم فرعی شناسایی شد که در قالب سه گروه عمده از مؤلفهها یا ویژگیهای رهبری اخلاقی تحت عنوان ویژگیهای رهبر اخلاق مدار و رفتارهای رهبر اخلاق مدار و نتایج حاصل از به‌کارگیری رهبری اخلاقی قرار گرفتند.

نتیجه گیری: نتایج تحقیق حاضر نشان داد که چنانچه مولفه های رهبری اخلاقی که مجموعه ای از ویژگی ها و رفتارهاست تحقق یابد بی شک نتایج همچون کاهش تعارضات، افزایش رضایت ، تعالی سازمانی و شایسته سالاری تحقق خواهد یافت.

کلیدواژگان: رهبری،رهبری اخلاقی ، سازمان دولتی

سرآغاز

صاحب‌نظران، رهبری را یکی از وظایف مدیران قلمداد می‌کنند درحالی که در مقابل، برخی، رهبری را بسیار فراتر از مدیریت می‌دانند و معتقدند که رهبران سازمان‌ها الزاماً مدیران سازمان‌ها نیستند.

بی تردید یکی از مهمترین نیازهای یک سازمان نیاز به رهبری[۱] است،چه سازمان در یک کشور مترقی یا در یک کشور توسعه نیافته باشد.نیاز سازمان به رهبری اگر ازنیاز فرد به رفع نیازهای اولیه و جسمی خود بیشتر نباشد،بی شک به همان میزان از اهمیت برخوردار است،یک سازمان اگر از رهبری بهره مند نباشد دیر یا زود حیات و موجودیت آن به مخاطره می افتد و دچار هرج و مرج می شود(۱). طبعا امروزه توجه به مقوله رهبری جهت تداوم حیات سازمان دولتی[۲] نیز که با مخارات بی شماری در محیط متغیر و متلاطم مواجه است مورد توجه باید قرار گیرد یکی از نقش‌های مهم مدیر در مدیریت سازمان[۳] تحت اداره خود، رهبری او در سازمان است.

با بر عهده گرفتن نقش رهبری، مدیران در تحقق اهداف سازمان به ابزاری کارآمد مجهز می‌شوندنتایج تحقیقات تجربی نشان میدهد که مدیران برای اینکه بتوانند دارای اختیارات غیر رسمی شوند بایستی شیوه هایی رهبری را در پیش بگیرند که وفاداری رادر کارکنان تشویق کرده و پرورش دهند (۲).

در عصر حاضر سازمانهای دولتی با چالشهای گوناگونی مواجه هستند مثلا طرح جهانی شدن و یکپارچگی و مرتبط شدن اقتصاد کشورها و تاثیر پذیری شدید آنها از همدیگر و کم رنگ شدن تاثیر مرزهای سیاسی و جغرافیایی،رقابت و تغییر مستمر در محیطهای سازمانها،کمبود نیروی انسانی ماهر[۴] و متعهد،عدم شایسته سالاری[۵]،اداره کارکنانی که در سازمان ایجاد مشکل می کنند از جمله این چالشهاست.بدیهی است یکی از قابلیتهایی که سازمانهای دولتی می توانند برای مواجه شدن با

نویسندهٔ مسئول: نشانی الکترونیکی: rohallahsohrabi7@gmail.com

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-01]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1401.17.3.23.7]

مقاله پژوهشی کوتاه

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-01]

فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هفدهم، شماره ۳، ۱۴۰۱

[DOR: 20.1001.1.22517634.1401.17.3.23.7]

این گونه چالشها بکار گیرند پتانسیلهایی است که در رهبری آن سازمانها وجود دارد وبرخوداری از رهبری اخلاقی[۶] می تواند از جمله این پتانسیلها و نیروهای موفقیت ساز باشد.

نمی‌توان بدون توجه به خود اخلاق، درباره رهبری اخلاقی صحبت کرد. اخلاق، جمع خلق و خلق است به معنای سرشت، خوی، طبیعت و امثال آن؛ که به معنای صورت درونی و باطنی و ناپیدای آدمی به کار می‌رود که با بصیرت درک می‌شود؛ در مقابل خلق که به صورت ظاهری انسان گفته می‌شود، که با چشم قابل رویت است (۳). بسیاری از فلاسفه و حکمای اسلامی، اخلاق را با توجه به همان معنای لغوی تعریف کرده‌اند. حکمای گذشته، روح و نفس غیر مادی انسان را خاستگاه هر گونه رفتار ظاهری و عمل آدمی می‌دانستند و از این رو اصل در اخلاق را توجه به صفات نفسانی انسان می‌دانستند که ثمره اصلاح نفس و درون در رفتارها و اعمال بیرونی به سرعت آشکار می‌شود. از این رو عموما اندیشمندان اسلامی نیز که به اصل وجود نفس اعتقاد داشتند اخلاق را به گونه متناسب با همین مسئله تعریف نموده‌اند .گاه منظور از اخلاق در اصطلاح اندیشمندان هرگونه صفت نفسانی است که موجب پیدایش کارهای خوب یا بد می‌شود؛ چه آن صورت نفسانی به صورت پایدار و راسخ باشد و چه به صورت ناپایدار و غیرراسخ و چه از روی تامل و اندیشه صادر شود یا بدون تفکر و تامل.(۴)

رهبری اخلاقی را بروز رفتارهای فردی و جمعی که از نظر هنجاری مناسب بوده و حمایت از این نوع رفتارهای پیروان ، از طریق ارتباطات دو طرفه ، پاداش و تصمیم گیری ، تعریف کرده اند. رهبران اخلاقی دارای مشخصه هایی چون: صداقت[۷] ، دلسوزی و انصاف می باشند . این رهبران پیروان را به طور مرتب به پایبندی و رعایت معیارهای اخلاقی[۸] توصیه می کنند و برای رفتارهای اخلاقی[۹] و غیر اخلاقی پاداش و مجازات در نظر می گیرند. (۵).

رهبری اخلاقی با ایجاد ارزش ها، آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی[۱۰] و دموکراتیک و ایجاد جو سازمانی[۱۱] مناسب به منظور تحقق سلامت سازمانی[۱۲] ، صداقت و قابل اعتماد بودن[۱۳] ، عمل کردن به ارزش ها و نگرش ها در رفتار، عمل کردن به ارزش ها در تصمیم گیری و رفتار عادلانه[۱۴]در هر موقعیتی را تشویق می کند (۶).

سازمان ها با تغییرات شگرفی که در حال حاضر با آن روبرو هستند ، برای اینکه از قافله عقب نمانند، باید شرایطی ایجاد نمایند تا رهبران اخلاق مدار را در پست های مدیریتی قرار دهند یعنی سازمان باید توجه خود را به رهبران سازمانی ای معطوف نماید که اخلاق محور بوده ، مسئولیت پذیر[۱۵] باشند و سعی کنند عدالت را در سازمان برقرار نمایند. رهبران اخلاقی با ارج نهادن به مقام انسانی کارکنان و شناسایی و پرورش رفتارهای آنان به سمت توسعه پیروان خود پیش می روند. آنان به پیشرفت و توسعه شخصی و شغلی کارکنان اهمیت داده و موانع را از سر راه آنان برمی دارند. چنین رفتارهایی باعث شنیده شدن صدای کارکنان در سازمان شده و انعطاف پذیری آنان را در سازمان افزایش می دهد (۷).

با توجه به اهمیت رهبری اخلاقی در سازمان ها در این پژوهش سعی برشناساندن ویژگیها و عملکردهای رهبری اخلاقی در سازمان های دولتی است که بسیاری از این ویژگیها با توجه به قلت پژوهش در این زمینه مبهم و مجهول است. فلذا نتایج این پژوهش می تواند به مدیران کمک کند تا سازمانهای دولتی را بهتر از قبل در جهت ارائه خدمات بهتر شناخته و هدایت کنند. بنابراین با توجه به هدف پژوهش سوال پژوهش آن است که:

* عوامل و مفاهیم رهبری اخلاقی کدامند؟
* چه الگویی می توان برای رهبری اخلاقی در سازمانهای دولتی ایران طراحی کرد؟

روش

تحقیق حاضر اکتشافی، کیفی است . جامعه آماری شامل تعدادی از اساتید مدیریت ایران در شهر همدان بود. از میان جامعه مورد نظر ۱۱ نفر به عنوان نمونه با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته بود و در نهایت داده ها با روش تحلیل تم مورد بررسی قرار گرفتند. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند و حتی از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهشی را نیز تفسیر می‌کند (۸).

یافته‌ها

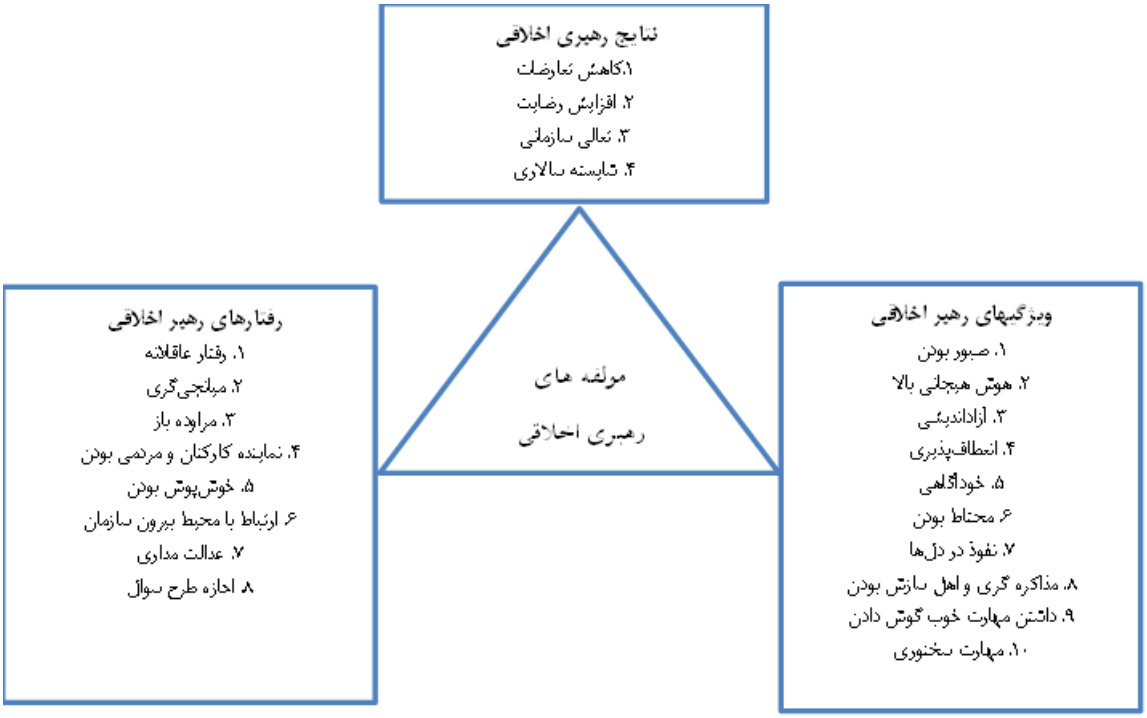
پس از انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با ۱۱ تن از خبرگان، تمام کدهای موجود در مصاحبه‌ها که به‌نظر می‌رسید، ارتباط مستقیم با موضوع تحقیق دارد استخراج شد. پس از انجام فرآیند تحلیل تم ابتدا ۱۲۴ تم فرعی شناسایی شد. با دسته بندی و حذف موارد تکراری ۲۲ تم فرعی شناسایی شد که در قالب سه گروه عمده از مؤلفه‌ها یا ویژگی‌های رهبری اخلاقی تحت عنوان ویژگی‌های رهبر اخلاق مدار و رفتارهای رهبر اخلاق مدار و نتایج حاصل از به‌کارگیری رهبری اخلاقی قرار گرفته‌اند. (جدول ۱).

جدول ۱: تم‌های فرعی و مفاهیم عمده رهبری اخلاقی

ردیف	تم‌های فرعی	مفاهیم عمده رهبری
۱	۱) صبور بودن ۲) انعطاف‌پذیری ۳)هوش هیجانی بالا	ویژگی‌های رهبر اخلاقی

	۴) آزاداندیشی ۵) خودآگاهی ۶) اجازه طرح سؤال ۷) محتاط‌بودن ۸) نفوذ در دل‌ها ۹) عدالت مداری ۱۰) مذاکره‌گری و اهل سازش‌بودن ۱۱) داشتن مهارت خوب گوش‌دادن ۱۲) مهارت سخن‌وری	
۲	۱) رفتار عاقلانه ۲) میانجی‌گری ۳) مراوده باز ۴) نماینده کارکنان و مردمی‌بودن ۵) خوش‌پوش بودن ۶) ارتباط با محیط بیرون سازمان	رفتارهای رهبر اخلاقی
۳	۱) کاهش تعارضات ۲) افزایش رضایت ۳) تعالی سازمانی ۴) شایسته سالاری	نتایج رهبری اخلاقی

این یافته‌ها که بر اساس داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها و تجزیه-وتحلیل آن‌ها به‌روش تحلیل تم می‌باشد در قالب شکل زیر ترسیم شده‌اند.



نگاره ۱: الگوی رهبری اخلاقی از دیدگاه مدیران و اساتید دانشگاه‌ها

بحث

یک سازمان اگر از رهبری بهره‌مند نباشد دیر یا زود حیات و موجودیت آن به‌مخاطره می‌افتد و دچار هرج‌ومرج می‌شود. این پژوهش در مسیر توجه به اهداف سند چشم‌انداز بیست ساله، برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و هم‌چنین رهنمودهای مسئولان عالی‌رتبه کشور تعیین گردیده است. برای تحقق این رسالت و چشم‌انداز ابتدا مفاهیم رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی شناسایی گردید و سپس بر این

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-01]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1401.17.3.23.7]

اساس، مؤلفه‌های ۲۲گانه رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی از دیدگاه کارکنان در قالب یک الگو ارایه شد.

این تم‌های ۲۲ گانه عبارت از: صبوربودن، هوش هیجانی بالا، آزاداندیشی، انعطاف‌پذیری، خودآگاهی، محتاط‌بودن، نفوذ در دل‌ها، مذاکره‌گری و اهل سازش‌بودن، مهارت گوش‌دادن، مهارت سخن‌وری، رفتار عاقلانه، میانجی‌گری، مراوده‌باز، نماینده کارکنان و مردمی‌بودن، خوش‌پوش بودن، ارتباط با محیط بیرونی سازمان، عدالت ورزی، اجازه طرح سؤال‌دادن، کاهش تعارض، افزایش رضایت، تعالی سازمانی، شایسته سالاری، هستند. نتایج به دست آمده با نتایج برخی پژوهش ها که به بررسی رهبری اخلاقی و عوامل موثر در آن در سازمان های مختلف پرداخته اند همسو است (۹-۱۵).

در این پژوهش،چندین محدودیت اساسی وجود داشت :

۱. در اجرای تحقیق در اکثر مواقع،مدیران و کارشناسان ذی ربط به دلیل گرفتاریهای کاری ،حاضر به همکاری با محققان نبودند که همین امر چالش زیادی برای محققین به وجود آورد.

۲- به دلیل محدودیت زمانی و امکان ناپذیری پوشش همه استان ها،جمع آوری پرسشنامه ها فقط به مرکز استان همدان محدود شد که این امر،به تعمیم پذیری نتایج خلل وارد می کند،لذا استفاده از نتایج این پژوهش در مرکز استان همدان امکان پذیر است.

۳-به دلیل استفاده از ادراک در دریافت های ذهنی و فردی،اندازه گیری و بررسی ابعاد رهبری اخلاقی در معرض انحرفات و تعصبات است،بنابراین،این پژوهش،شامل محدودیهای رایج در انواع پزوهش هایی است که از اطلاعات خود ارزیابی شده استفاده می کنند.

با توجه به شرایط و نتایج تحقیق نیز پیشنهادات زیر ارایه میشود:

۱. با توجه به اینکه نمونه های آماری این پژوهش،همه سازمانهای دولتی مستقر در مرکز استان همدان بودند،پیشنهاد می کنیم،برای تعمیم پذیری نتایج به کل ایران،در سایر استانها نیز این پژوهش اجرا شود و نتایج بدست آمده از سازمانهای مشابه در استانهای مختلف با همدیگر مقایسه شود.

۲-با توجه به اینکه سوال ها و متغیرهای بررسی شده در این پژوهش،برای همه سازمانهای دولتی یکسان بود،برای بررسی دقیق تر در هر سازمان،به دلیل اقتضائات و ویژگیهایی که هر سازمان برای خود دارد،پیشنهاد می شود،مطالعات عمیق تر در هر سازمان،با در نظر گرفتن آن ویژگیها و اقتضائات انجام شود و رابطه بین مفاهیم و مولفه های رهبری اخلاقی به تفکیک هر سازمان بررسی شود.

۳- پیشنهاد می شود،با توجه به نتایج بدست آمده از ابعاد و مفاهیم رهبری اخلاقی ور ابطه ای که بین آنها برقرار است،تلاش شود تا از این عوامل و مفاهیم برای تعیین مفاهیم عمومی و اختصاصی برای بررسی رهبری اخلاقی در هر کدام از سازمانهای دولتی(بنا بر اقتضائات آن سازمانها)استفاده شود و برای بومی سازی مفاهیم و الگوی رهبر اخلاقی اقدام شود

۴-همچنین برای بررسی رهبری اخلاقی در سازمانهای دولتی و خصوصی،پژوهش های کامل تری نیاز است.

۵. تدوین آئین‌نامه رهبری اخلاقی در سازمان .

نتیجه گیری

بررسی اجمالی ادبیات و مبانی نظری موضوع رهبری در سازمان‌های دولتی بیان‌گر این است که در تحقیقات اخیر موضوعاتی هم‌چون رهبری اخلاقی به اندازه کافی مورد توجه قرار نگرفته است. فلذا مقوله رهبری به‌ویژه رهبری اخلاقی با توجه به ویژگی‌ها و رفتارها و نتایج به‌کارگیری آن در رفع یا کاهش معضلات و چالش های سازمان‌های دولتی از اهمیت خاصی برخوردار است

مشکلاتی هم‌چون روزمرگی و فقدان درک آینده و آینده‌نگری، مدیریت فاقد برنامه، تصمیم‌گیری‌های خلق‌السّاعه و بی‌خاصیت که حمایت هیچ‌یک از گروه‌های کاری را به‌دنبال نداشته، تصمیم‌گیری‌های احساسی، جایی‌که عقل و منطق آن‌را بر نمی‌تابد، بی عدالتی در سازمان، واردشدن خسارت و ضرر و زیان سنگین به سازمان و جامعه از بابت عدم درایت بر مبنای دوباره‌کاری‌ها، ... و چندباره کاری‌ها، بِکر و دست-نخورده ماندن استعدادها و نبوغ کارکنان ، فقدان شایسته سالاری و در همان حال، نالیدن از فقدان متخصّصین لازم برای انجام امور، عدم انعطاف‌پذیری در برابر شرایط و اوضاع متغیّر محیطی، تکیه بر سلیقه و ضائقه احساس فردی که منجر به فاصله‌گرفتن سازمان‌ها از علم و پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیکی می‌شود و .... همه و همه نشان از اهمیت موضوع رهبری اخلاقی دارد.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که چنانچه مولفه های رهبری اخلاقی که مجموعه ویژگی ها و رفتارهاست تحقق یابد بی شک نتیجه همچون کاهش تعارضات، افزایش رضایت ، تعالی سازمانی و شایسته سالاری تحقق خواهد یافت .

ملاحظه های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندگانه و ... در پژوهش حاضر موردتوجه قرارگرفته‌اند.

واژه نامه

1. Leadership	رهبری
2. Public organizations	سازمان دولتی
3. Organization management	مدیریت سازمان
4. Skilled manpower	نیروی انسانی ماهر
5. Meritocracy	شایسته سالاری
6. Ethical leadership	رهبری اخلاقی
7. Honesty	صداقت
8. Ethical factors	معیارهای اخلاقی
9. Ethical behaviors	رفتارهای اخلاقی
10. Participatory management	مدیریت مشارکتی
11. Organizational climate	جو سازمانی
12. Health of organization	سلامت سازمانی
13. Trustworthy	قابل اعتماد بودن

مقاله پژوهشی کوتاه
فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هفدهم، شماره ۳، ۱۴۰۱

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-01]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1401.17.3.23.7]

9. Taghizadeh H, Soltani G. (2016). The role of identification & ethical beliefs of employees at functional results of ethical leadership. Ethics in Science and Technology; 10 (4): 97-106. (In Persian).
10. Mohajeran B, Divband A. (2017). Analyzing the relationship between ethical leadership and organizational silence with employee's creativity. Ethics in Science and Technology; 12(2): 137-148. (In Persian).
11. Pashazadeh U, Soleimani M, Teymouri Azar K. (2020). The new relationship between honest and humble ethical leadership approach and organizational performance. Ethics in Science and Technology; 15(2): 76-85. (In Persian).
12. Aghighi A. (2020). Mediating role of work ethics in relation to ethical leadership and organizational justice with work engagement. Ethics in Science and Technology; 15(2): 123-131. (In Persian).
13. Carson JB, Tesluk PE, Marrone JA. (2007). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. Academy of Management Journal; 50(5): 1217-1234.
14. Hoveida R, Salari S, Asemi A. (2011). A study on the relationship among servant leadership (sl) and the organizational commitment (OC). Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business; 3(3): 499-509.
15. Lovelace KJ, Manz CC, Alves JC. (2007). Work stress and leadership development: the role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. Human Resource Management Review. 17: 374-387.
14. Fair behavior رفتار عادلانه
15. Responsibility مسولیت پذیری

References

1. Zaccaro SJ, Rittman AL, Marks MA. (2001). Team leadership. Leadership Quarterly; 12: 451–483.
2. Shirazi A. (1994). Educational management. 1st ed. Iran/Mashhad: Jihad Daneshgahi Publication. (In Persian).
3. Khanahmadi M, Farhud DD, Ranjbar B, Malmir M. (2016). Ethics in convergence of science and technology. Ethics in Science and Technology; 11 (2) :1-10. (In Persian).
4. Soleimani M, Memarzadeh G, Ataee M, Kazemi A. (2017). Designing a model of ethical leadership styles in Iranian public agencies. Ethics in Science and Technology; 12 (3) :109-120. (In Persian).
5. Salehnia M. (2012). The effect of ethical leadership on organization ethical climate. Ethics in Science and Technology; 7 (2) :89-101. (In Persian).
6. Rahimi G, Irani F, Asgharzadeh A. (2017). Provide a model for the impact of ethical leadership on organizational adaptability capacity. Applied Studies in Management and Development Sciences; 2(8): 55-67. (In Persian).
7. Usefi Z, Imani M, Sharifi A. (2021). Presenting a model of predicting moral leadership based on normative and individual variables. Journal of Career and Organizational Counseling; 13(46): 183-200. (In Persian).
8. Cerit Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. International Journal of Leadership in Education; 13(3): 301-317.

مقاله پژوهشی کوتاه

فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال هفدهم، شماره ۳، ۱۴۰۱

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-01]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1401.17.3.23.7]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1401.17.3.23.7] [Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-01]