(مقالۀ پژوهشی)

طراحی مدل سبک‌های رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی ایران

محمد سلیمانی[1]، دکتر غلامرضا معمارزاده طهران[1*] ، دکتر محمد عطایی[1]، دکتر ابوالفضل کاظمی[2]

1.**گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران**
2. **گروه صنایع، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران**

(تاریخ دریافت: 95/9/16، تاریخ پذیرش: 95/11/11)

چکیده

زمینه: رهبری اخلاقی بر نحوه استفاده از قدرت اجتماعی توسط مدیران و سرپرستان در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات محیط کار و نحوه تأثیر و نفوذ آنها بر دیگران متمرکز است. هدف اصلی این تحقیق ارائه مدل سبک‌های رهبری سازگار با سازمان‌های دولتی ایران است .

روش: این تحقیق از نظر هدف، از نوع کاربردی است و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی – پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل تعداد 20 نفر از خبرگان و مدیران سازمان‌های بخش دولتی ایران وکلیه کارکنان اداره امورمالیاتی استان آذربایجان غربی به تعداد 812 نفر می‌باشد که از این جامعه آماری تعداد 250 نفر به روش تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌ها توسط پرسشنامه گردآوری شدند و برای تجزیه تحلیل آنها از تحلیل سلسله مراتبی AHP، تحلیل همبستگی و تحلیل عاملی استفاده گردید.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که از دید خبرگان مدل سازی نقش و از دیدگاه کارکنان صفات ممتاز، بیشترین تأثیر را بر رهبری اخلاقی دارند و با مقایسه ویژگی‌های رهبری با سبک‌های رهبری اخلاقی به این نتیجه می‌رسیم که سبک رهبری تسهیلگر با ویژگی مردم مداری و جامعه مداری، اعمال زور با جنبه‌های فردی، متقاعد سازی با صفات ممتاز و الهام بخش با مدل سازی نقش بیشترین همبستگی را دارد.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج تحقیق مدل‌سازی نقش و صفات ممتاز به مانند صداقت و شفافیت از ابعاد مهم در رهبری اخلاقی می‌باشند و در بخش دولتی نیز با توجه به‌ویژگی‌های رهبری اخلاقی مختلف می‌توان از سبک‌های مختلف استفاده کرد.

کلیدواژگان: *رهبری اخلاقی، مدل سازی نقش، یادگیری اجتماعی*

سرآغاز

پژوهشگران به اهمیت رهبری اخلاقی[1] در رفتار پیروان به عنوان مدل‌های نقش اخلاقی اذعان دارند(1و2). رهبری اخلاقی تأثیرگذاری خود را از طریق یادگیری اجتماعی شروع نموده که این یادگیری با مشاهده ی رفتارهای مطلوب، دستورالعمل‌های کلامی و تفسیر علامات انجام می‌گیرد. یادگیری اجتماعی بستگی به توجه، انگیزه و توانایی برای حفظ اطلاعات و رفتار مجدد دارد. رهبران اخلاقی با توجه به قدرت موقعیتی خود (به عنوان مثال پاداش برای رفتارهای اخلاقی و مجازات برای رفتارهای غیر اخلاقی) دارای توانایی تنظیم رفتار هنجاری مناسب می‌باشند. آنهااز طریق یادگیری اجتماعی در پیروان برای توجه به رفتار مناسب ایجاد انگیزه می‌نمایند(3و4).

در اینجا این سئوال مطرح می‌شود که آیا رهبری اخلاقی به عنوان یک مسئله در سازمان‌های دولتی مطرح می‌گردد؟ مسائل اخلاقی سازمان‌های دولتی ویژگی‌هایی دارد. آنها بسیار فراگیر هستند و همه ابعاد سازمان را شامل می‌شوند. در پس هر اقدام و در بن هر تصمیم مدیریتی و هر فعالیت سازمانی، انبوهی از مسائل اخلاقی را می‌توان رصد کرد زیرا با حقوق افراد گوناگون

* نویسنده مسؤول: نشانی الکترونیکی: Rsoleima4 @ yahoo.com

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.13.2]

چون شهروندان، کارکنان و کلیه ذی نفعان ارتباط دارد. بستر مسائل اخلاقی می‌تواند ریشه در خارج از سازمان داشته باشد و زمینه‌های تربیتی، خانوادگی، فرهنگ اجتماعی، میراث تاریخی، نهادهای دینی و... در آن نقش دارند. بدین جهت است که سنخ این مسائل در جوامع و کشورها متفاوت است. اگر در شرکت‌های آمریکایی مسائل اخلاقی در اطراف مواد مخدر و الکل، دزدی کارکنان از شرکت، تعارض در علائق، مباحث کنترل کیفیت، تبعیض در استخدام و ترفیع، سوء استفاده از حساب‌های شرکت، اخراج کارکنان و مانند آن می‌چرخد، در سازمان‌های ما کم کاری، قانون گریزی، مالیات گریزی، افت وفاداری سازمانی، شایسته گریزی، زیرآب زنی و حسدورزی از مسائل اخلاقی است (5).

در اینجا باید به این سئوال پاسخ داد که آیا رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی به عنوان یک مسئله مطرح می‌باشد ؟ در پاسخ به این سئوال باید گفت تصمیمات غیر اخلاقی به طور مکرر به عملکرد بسیاری از سازمان‌ها صدمه می‌رسانند. واقعیت امر آن است که مدیریت دولتی با شرایط پیچیده اخلاقی مواجه بوده است. واقعیت پیچیده‌ای که مدیران دولتی با آن مواجه شدند. به زعم ایشان ابعاد مختلف حقوقی، فنی، حرفه ای، سازمانی و فردی مسائل و آن ایجاد پیوند و آشتی میان ابعاد متعارض اخلاقی است و در این میان باید به شیوه‌های رهبری که پاسخگوی مسائل اخلاقی است و می‌تواند همزمان به این مسائل پاسخ دهد اهمیت بالایی داده شود. سئوال دیگر اینکه چگونه می‌توان به مسائل اخلاقی از طریق رهبری اخلاقی پاسخ داد و نتایج آن چه می‌باشد؟ در پاسخ به سئوال دوم قبل همه چیز باید مدل‌هایی که محققان مختلف ارائه داده اند بررسی گردد. برخی محققان مدلی را برای رهبری اخلاقی ارائه دادند که در این مدل رهبری اخلاق مدار را تحت تأثیر دو دسته عوامل موقعیتی[2] و ویژگی‌ها و صفات فردی، که هر دوی آنها نیز تحت تأثیر متغیرهای تعدیل گرقرار گرفته اند. براساس این مدل اثر عامل ویژگی‌های موقعیتی تحت تأثیر زمینه اخلاقی[3] و خود پایشی[4] (خود مراقبتی) تعدیل شده و تأثیر عامل ویژگی‌های شخصیتی تحت تأثیر متغیرهای نیاز به قدرت[5] و استدلال‌گری اخلاقی6، تعدیل شده است. بر اساس مدل حاضر خروجی‌های رهبری اخلاقی متغیرهایی چون تصمیم‌گیری اخلاقی نزد پیروان، رفتار مثبت اجتماعی آنان، رفتار غیرمولد[7] و رضایت مندی و انگیزش[8] آنان خواهد بود. رهبران اخلاقی تمایل دارند به عنوان الگوی خوب مطرح شوند تا بتوانند زیردستانشان را با خودشان همراه سازند(6و7). برخی از پژوهش‌ها با توجه به سوابق آنها بر اهمیت شخصیت رهبر اشاره کردند به عنوان مثال از تعهد به عنوان نگرش به کار مثبت و رفتارهای متعارض و خارج از نقش به عنوان نگرش منفی در نظر گرفته شدند و از عدم اطمینان محیطی به عنوان متغیر تعدیل گر که بر روی رهبری اخلاقی تأثیر می‌گذارد استفاده کردند(8). برخی محققان مطالعات قبلی را بررسی نمودند و مدلی جدیدی را با تغییرات جدید ارائه دادند. به‌طور دقیق‌تر آنها استدلال کردند که احساسات رهبر به عنوان مهم‌ترین عامل مطرح می‌باشد. در حقیقت رابطه بین رهبر – پیرو[9] از طریق استدلال‌های اخلاقی و ارزش‌های اخلاقی[10] شکل می‌گیرد (9). برخی دیگر از پژوهش‌ها تأکید ویژگی‌ای را بر زمینه ی رهبری داشتند. در این رویکرد موقعیتی، سوابق زمینه‌ای مانند اجتماعی (به عنوان مثال، روح حقوق بشر یا ارزش‌های فرهنگی به مانند عدالت[11]، مسئولیت پذیری[12]، انسانیت و شفافیت)، صنعت (به عنوان مثال شبکه‌های سهام دار، پیچیدگی محیط) و ویژگی‌های درون سازمانی (به عنوان مثال زیرساخت‌های رسمی و غیر رسمی در مورد اخلاق) مطرح هستند (10).طی پژوهشی زمینه اخلاقی به طور مستقیم باعث ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی در کارمندان می‌شود .همچنین جو اخلاقی کاهش تمایل به ترک شغلی کارمندان را در محیط اداری فراهم می‌کند (11). در پژوهشی محققان صدای اخلاقی را معرفی نمودند، عموما مخالف رفتار و عمل سازمانی نامناسب می‌باشد. رهبران اخلاقی با تقویت صدای اخلاقی در کارکنان، ایشان را در مورد اقدامات سازمانی نا مناسب یا فعالیت‌های غیراخلاقی به ابراز شجاعانه نظرات و عقایدشان ترغیب خواهند نمود. علاوه بر این در پژوهشی دیگر محققان مسیری را بین رهبری اخلاقی و قضاوت اخلاقی پیروان ایجاد نموده اند و به این نتیجه رسیدند

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.13.2]

که خود رهبری متمرکزبر اخلاق نقش واسطه‌ای بین رهبری اخلاقی و قضاوت اخلاقی دارد(12و13) .

همچنین در دیگر تحقیقات مربوط به رهبری اخلاقی رابطهٔ مستقیم بین رهبری اخلاقی مدیریت ارشد و سرپرست را با نتایج مرتبط یا غیر مرتبط اخلاقی زیردستان نظیر مشاهده رفتارهای اخلاقی ،رفتار انحرافی، تعارض نقش، رفتارهای اخلاقی و رفتارهای مثبت اجتماعی را تایید کردندو در همین راستا تمامی این نتایج عواقب شهودی[13]رهبری اخلاقی را نشان دادند (7و 14و 15و16). هرچند محققان رهبران اخلاقی پیشنهاد کردند که رهبری اخلاقی نتایج غیر قابل آشکار دیگری را نشان می‌دهد که از طریق روابط مبادله اجتماعی رهبران اخلاقی با زیردستان خود تشکیل می‌شود.این روابط بدست آمده از نتایج رهبری اخلاقی قبلا در زمینه رهبری اخلاقی مطالعه نشده بود، اما با این حال روابط مبادله در سایر زمینه‌ها پیش بینی‌کننده قدرتمندی در زمینه رفتارهای زیردستان می‌باشد(17و18و19). در همین رابطه محققی مدلی را ارائه نمود که در این مدل روابط مبادله بین رهبران اخلاقی و زیردستانشان هر دو بطور مستقیم و غیر مستقیم (از طریق مبادله اجتماعی[14]) بر طیف وسیعی از نتایج مفیدسازمانی، نگرشی و رفتاری زیردستان تأثیر می‌گذارد. همچنین با توجه به اینکه امروزه در سازمان‌های ایرانی معضلات اخلاقی مطرح است و این معضلات اخلاقی چه در سطح کلان و چه در سطح خرد مطرح می‌باشند در سطح کلان رفتار مدیران ارشد و در سطح خرد رفتار کارکنان تصمیم‌گیری‌ها و دستاوردهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌ها است تا با حس مسئولیت و تعهد کامل به مسایل در جامعه و حرفه خود به کار بپردازند و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت‌کنند(20). برخی از تحقیقات هفت ویژگی کلیدی که در رهبران اخلاقی معرفی می‌نمایند: صفات ممتاز[15]، درستی و صداقت، آگاهی اخلاقی[16]، مردم مداری/ جامعه مداری، برانگیزاننده، مشوق و قدرت دهنده[17] و اداره جوابگویی اخلاقی[18].

1- صفات ممتاز: به الگویی از اهداف و خصوصیاتی که اساس اخلاقی برای رفتار می‌باشد اشاره دارد. صفات ممتاز در صفاتی مثل تواضع و فروتنی، صداقت، سخاوت، بخشش و گذشت نمود دارد.

2- درستی و صداقت: یک جزء اساسی از صفات ممتاز است و شامل توانایی مصمم بودن و در گیر شدن در رفتارهای صحیح اخلاقی با وجود فشارهای خارجی می‌باشد.

3- آگاهی اخلاقی: توانایی درک کردن و حساس بودن نسبت به مسائل اخلاقی که اثر مهمی بر دیگران دارد، می‌باشد.

4- جامعه مداری/ مردم مداری: رهبران اخلاقی بر خدمت کردن نیکوتر و پسندیده تر تمرکز دارند که نتیجه آن مردم مدار بودن ،آگاهی از چگونگی تاثیر فعالیت‌هایشان بر دیگران و استفاده از قدرت اجتماعی برای خدمت در جهت علایق جمعی گروه به جای علایق فردی می‌باشد.

5 - انگیزاننده: رهبران اخلاقی پیروان خود را با مقدم قرار دادن علایق گروه بر می‌انگیزانند.

6 - مشوق و توانمند ساز: رهبران اخلاقی پیروان را تشویق می‌کنند و توانمند می‌سازند که پیروان احساس شایستگی فردی به دست آورند که این اجازه می‌دهد که آن‌ها با صلاحیت و باقابلیت شوند.

7- اداره جوابگویی اخلاقی: رهبری اخلاقی جزیی سوداگرانه و معامله گرانه دارد که شامل استقرار استانداردها و انتظارات رفتار اخلاقی برای پیروان می‌باشد.

همچنین اغلب به نظر می‌رسد که رهبری اخلاقی باید نوعی رهبری نرم و آرام باشد و هیچ چیزی جز حقیقت نباشد. رهبر اخلاقی بودن، یعنی در هر موقعیتی به میزان درست از اقتدار استفاده کردن. بعضی مواقع، شرایط ایجاب می‌کند تا رهبری چیزی جز مهربانی نباشد. در عوض، رهبری سخت و خشن نمی‌تواند برای مدت طولانی بدون خشم و بدبینی دوام بیاورد. شکل درست این است که رهبر اخلاقی در بخش دولتی را فردی تصور کنیم که در تشخیص‌ها و عملکردها، با توجه به پنج سبک یا معیار زیر، از اقتدار خود استفاده می‌کند:

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.13.2]

الهام بخشی: الگوشدن به گونه ای کـه دیگـر اعـضای متعهـد، استعدادهای بالقوه خود را برای نیل به اهداف سازمان ارائه دهند (پایین ترین حد مداخله).

تسهیل‌گری: حمایت از افـراد متعهـد و هـدایت کـردن آنهـا در مواقع لازم، تا بتوانند از استعدادشان به طور کامل استفاده کنند.

متقاعدسازی: اعضا را متقاعد سازیم تا برای رسیدن بـه اهـداف سازمانی همکاری کنند.

تشویق: پیشنهاد مشوقانه به دلیل فقـدان مـشارکت لازم بـرای کسب اهداف سازمانی .

اعمـال زور: مجبـور کـردن دیگـر اعـضا بـه ارائـه درجـه ای از استعدادشان در جایی که افراد، تعهد اندکی به انجام وظایف خود دارند و یا اصلا تعهدی ندارند (بالاترین حد مداخله).

برای یکپارچه سازی اجزا و سبک‌ها، رهبر بایـد از اقتـداری کـه سازمان به او عطا کرده اسـت بـه منظـور دسـتیابی بـه اهـداف سازمان استفاده کند. همزمان می‌بایستی متوجه باشد که دانـش موردنیاز برای اسـتفاده از ایـن اقتـدار، در سـازمان و محـیط آن وجود دارد. او باید مطمئن باشد که اهداف سازمان شناخته و بـه اشتراک گذاشته شده انـد و او دارای تـوان حمایـت از اعـضایی است که از استعدادشان استفاده می‌کنند. او باید مطمئن شود که ارتباط بین مدیران و دیگر کارکنان، آزاد و صـادقانه اسـت. نـوع مداخله ای که انتخاب می‌شود، به سلامت سازمان و فـشارهای موجود در آن بستگی دارد. ایـده آل ایـن اسـت کـه دیگـران را ترغیب کنیم تا بـه عنـوان مـسئول، بیـنش، ارزش‌هـا و تعـالی سازمانی را در فرهنگ خود مـنعکس سـازند. از متقاعدسـازی و تسهیل، اغلـب زمـانی اسـتفاده مـی‌شـود کـه اعـضا از توانـایی خودشان مطمئن نیستند، اما این انتظار از آنان وجود دارد.بعـضی اوقات استفاده کردن از تشویق و اعمال زور مناسب است، مـثلا هنگامی‌که سازمان سالم نیست و لاجـرم اعمـال زور و فـشارها شدید هستند. روش‌های مداخله رهبری اخلاقی، به‌طور عمده به فرهنگ سازمانی بستگی دارد. اگر فرهنـگ بـه سـازمان اجـازه یادگیری و رشد بدهد، رهبری اکثرا الهام بخش خواهد شد (21). در پژوهشی دیگر که به بررسی رابطهٔ رهبری اخلاقی با توانمند سازی پرداخته شده است. در بین ابعاد رهبری اخلاقی، مؤلفه صداقت بیشترین ارتبـاط و تـسهیم قـدرت کمتـرین ارتبـاط را باتوانمند سازی دارا هستند(22). در حقیقت، ارائه مدل بومی و عملیاتی در همین راستا ضروری بـه نظـر مـی‌رسـد تـا شـرایط موجود را بهبود بخشد و با توجه به شرایط موجود، سبک مناسب رهبری اخلاقی تشخیص داده شود.

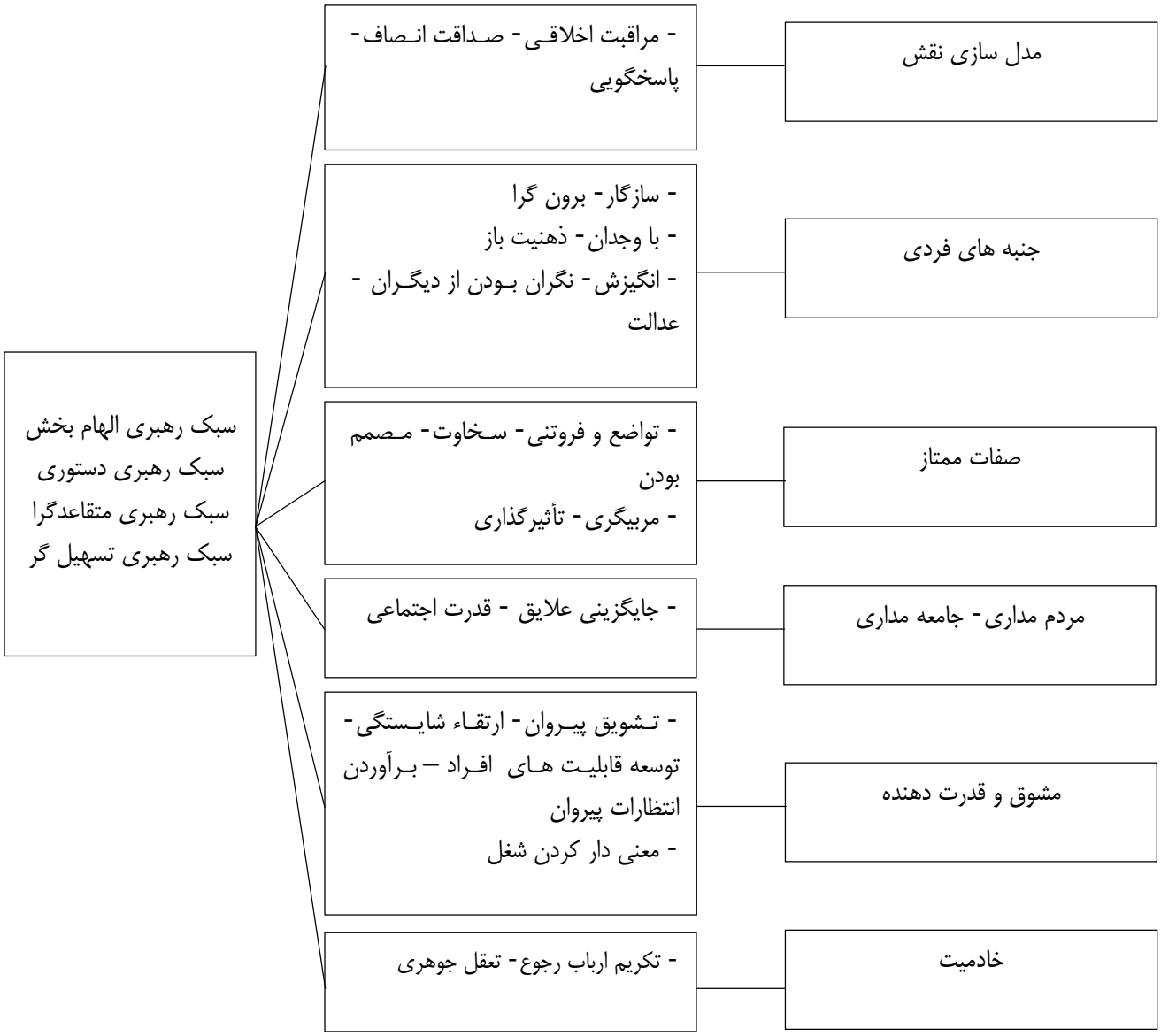
روش

این تحقیق از نظر هدف، از نوع کاربردی است و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی و از میـان انـواع تحقیـق‌هـای توصیفی ،ازنوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پـژوهش شـامل تعداد 20 نفر از خبرگان و مدیران سـازمان‌هـای بخـش دولتـی ایران وکلیه کارکنان اداره امورمالیاتی استان آذربایجان غربی به تعداد 812 نفر می‌باشد. که از این جامعه آماری تعـداد 250 نفـر به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. که از این میان حـدود 84 درصـد از کارکنـان را مـرد و 16 درصـد آنـان را زنـان تـشکیل می‌دهند و همچنین 8 درصد دیپلم و زیر دیپلم، 4 درصـد فـوق دیپلم، 67درصد لیسانس و 21 درصد فوق لیسانس بوده اند.

در این پژوهش جمع آوری داده‌ها از دو عدد پرسـشنامه محقـق یافته استفاده گردید که مشخصات این پرسـشنامه‌هـا بـه شـرح ذیل می‌باشد. در پرسشنامه بررسی ویژگی رهبری اخلاقی شامل 32 گویه بود که شامل ابعاد مدل سازی نقش، جنبه‌های فـردی رهبری اخلاقی، صفات ممتاز، مـردم مـداری و جامعـه مـداری، مشوق و قدرت دهنده و خادمیت مـی‌باشـد کـه ضـریب آلفـای کرونباخ کـل پرسـشنامه 970 /0 بـود. پرسـشنامه سـبک‌هـای رهبری اخلاقی شامل 16 گویه بود که شامل ابعـاد تـسهیل‌گـر، اعمال زور، متقاعد سازی و الهام بخـش مـی‌باشـد کـه ضـریب آلفای 845 /0 بود. و همچنین برای تایید روایی پرسشنامه‌هـا از نظر اساتید و صاحبنظران استفاده شد و روایی آنها تایید گردید و در پایان جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل سلـسله مراتبـی AHP، تحلیل همبستگی و تحلیل عاملی استفاده گردید

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.13.2]



نگاره شماره 1: مدل مفهومی تحقیق

یافته‌ها

قبل از پاسخ به سئوالات تحقیق به چگونگی توزیع عامل‌های استخراج شده و به بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش که در جدول 1 و 2 آمده اند، پرداخته خواهد شد. جدول 1 به چگونگی توزیع متغیرهای پژوهش براساس مهمترین شاخص‌های مرکزی(میانگین)، شاخص‌های پراکندگی(واریانس و انحراف معیار) و شکل توزیع(چولگی و کشیدگی) پرداخته است .

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.13.2]

جدول 1: شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و توزیع عامل‌های استخراج شده

شاخص		متغیر				
		مدل سازی نقش	جنبه‌های فردی	صفات ممتاز	مردم مداری – جامعه	مشوق و قدرت دهنده	خادمیت
مرکزی	میانگین	3/34	2/87	3/02	2/26	3/18	3/18
پراکندگی	انحراف معیار	0/9	1/03	1/05	1/04	1/02	1/04
	واریانس	0/828	0/951	0/955	0/723	1/15	
شکل توزیع	چولگی	-0/216	-0/444	-0/413	-0/211	-0/329	-0/325
	کشیدگی	-0/589	-0/715	-0/608	-0/839	-0/805	-0/879
حجم نمونه		250	250	250	250	250	250

جدول 2: آزمون کالموگروف اسمیرنف عامل‌های استخراج شده

متغیر		مدل سازی نقش	جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی	صفات ممتاز	مردم مداری – جامعه مداری	مشوق و قدرت دهنده	خادمیت
حجم نمونه		250	250	250	250	250	250
پارامترهای توزیع نرمال	میانگین	3/34	2/87	3/02	2/26	3/18	3/18
	انحراف معیار	0/9	1/03	1/05	1/04	1/02	1/04
آماره آزمون گمولموگروف اسمیرنوف		1/64	0/86	1/4	1/28	1/41	0/964
سطح معنی داری		0/209	0/439	0/338	0/074	0/43	0/310
نتیجه طبق حد مرکزی		نرمال	نرمال	نرمال	نرمال	نرمال	نرمال

علاوه بر این از آزمون کالموگروف اسمیرنف روشی برای تشخیص نرمال بودن توزیع فراوانی مشاهدات جمع آوری شده است. در این آزمون با توجه به فرضیات زیر گام به بررسی نرمال بودن داده‌ها نهاده شده است: با توجه به جدول 2 آزمون کالموگروف اسمیرنف ؛ اگر سطح معنی‌داری برای کلیه متغیرهای بزرگتر از سطح آزمون(0/05) باشد، توزیع داده‌ها نرمال است. بنابراین فرض H_0 تائید می‌شود و فرض H_1رد می‌شود. همچنین می‌توان از قضیه حد مرکزی توزیع بودن متغیرها را سنجید. در این قضیه هر گاه حجم نمونه بزرگتر از 30 باشد می‌توان توزیع داده‌ها را نرمال در نظر گرفت.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.13.2]

سئوال 1: عوامل موثر بر رهبری اخلاقی از دیدگاه خبرگان به چه ترتیب اولویت بندی می‌شوند؟

جدول3: اولویت بندی مؤلفه‌های اصلی و تعیین قویترین مؤلفه

مؤلفه‌های اصلی		A	B	C	D	E	F	امتیاز کسب شده
مدل سازی نقش	A	1	3	4	4	5	5	% 41
جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی	B		1	4	3	2	2	% 22
صفات ممتاز	C			1	4	2	3	% 15
مردم مداری – جامعه مداری	D				1	1	2	% 9
مشوق و قدرت دهنده	E					1	3	% 7/5
خادمیت	F	Incin:0.09					1	% 5/6

همان‌طورکه طبق جدول شماره 3 ملاحظه می‌شود در اولویت‌بندی عوامل اصلی رهبری اخلاقی توسط 10 نفر از خبرگان سازمان‌های دولتی انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که از دید خبرگان سازمان‌های دولتی عام

همانطور که طبق جدول شماره 3 ملاحظه می‌شود در اولویت‌بندی عوامل اصلی رهبری اخلاقی توسط 10 نفر از خبرگان سازمان‌های دولتی انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که از دید خبرگان سازمان‌های دولتی عامل مدل سازی نقش با اهمیت 41 درصدی بیشترین اهمیت را در رهبری اخلاقی دارد.

جدول4: اولویت بندی کلی مؤلفه‌های فرعی

رتبه	امتیاز کسب شده به درصد	زیر مؤلفه	رتبه	امتیازکسب شده به درصد	زیر مؤلفه
2	9/5	مراقبت اخلاقی		1/1	مربیگری
	10/5	صداقت		3/5	حساس بودن
	4/9	انصاف		0/01	توانایی درک
	3/7	پاسخگویی		0/01	جایگزینی علایق
1	10/5	سازگار		0/07	قدرت اجتماعی
	4/9	برون گرا		0/005	استقرار استانداردهای اخلاقی
	0/4	با وجدان		0/4	برآوردن انتظارات پیروان
	0/3	ذهنیت باز		0/007	تشویق پیروان
	2/6	انگیزش		0/007	ارتقاءشایستگی کارکنان
	1/6	نگران بودن از دیگران		0/005	توسعه قابلیت‌های افراد
	1/5	عدالت		0/003	معنی دار کردن شغل
3	6/9	کنترل درونی		0/026	دانش اخلاقی
	2/8	تواضع		0/013	تعلیم اجتماعی
	0/2	سخاوت		0/007	تکریم ارباب رجوع
	1/1	مصمم بودن		0/007	تعقل جوهری
	0/09	تأثیر گذاری		0/005	روابط انسانی

رتبه‌بندی کلی مؤلفه‌های فرعی رهبری اخلاقی نشان می‌دهد که عامل سازگاری (گرایش رهبران به همسان بودن با پیروان) از نظر اهمیت در رتبه اول، مراقبت اخلاقی در رتبه دوم و کنترل درونی نیز در رتبه سوم برای رهبری اخلاقی، قرار می‌گیرد.

سؤال 2: ابعاد و مؤلفه‌های مهم رهبری اخلاقی در بخش دولتی ایران سازمان‌های بخش دولتی از دیدگاه کارکنان چه عواملی می‌باشند و به چه ترتیب اولویت بندی می‌شوند؟

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.13.2]

جهت پاسخگویی به سئوال تحقیق از تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شده است که جدول 5 نتایج ضرایب تخمین استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم عوامل موثر بر رهبری اخلاقی را نشان می‌دهد.

جدول 5: نتایج حاصل از تحلیل عاملی مرتبه دوم

سازه	ابعاد	t-value	ضریب مسیر	رتبه	مجذور همبتگی چندگانه	واریانس خطا
تقویت عوامل موثر رهبری اخلاق	مدل سازی نقش	8/18	0/68	5	0/68	0/32
	جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی	13/06	0/87	4	0/87	0/23
	صفات ممتاز	14/28	1	1	1	0/00
	مردم مداری – جامعه مداری	15/34	0/97	2	0/97	0/03
	مشوق و قدرت دهنده	16/56	0/95	3	0/95	0/05
	خادمیت	15/30	0/95	3	0/95	0/05

با توجه به جدول 5 متغیرهای صفات ممتاز، مردم مداری – جامعه مداری، مشوق و قدرت دهنده، خادمیت، جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی و مدل سازی نقش به ترتیب بیشترین تا کمترین تأثیر را بر رهبری اخلاقی از دیدگاه کارکنان دارند.

سئوال 3: با تغییر در ویژگی‌های رهبری اخلاقی، کدام سبک رهبری اخلاقی بکار می‌رود و الگوی مناسب سبک‌های رهبری اخلاقی با توجه به نتایج چه می‌باشد؟

نتایج بدست آمده در جدول6 نشان می‌دهد که سبک رهبری تسهیلگر در بین ویژگی‌های رهبری 6 گانه رهبری اخلاقی مدل‌سازی نقش، جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی، صفات ممتاز، مردم مداری و جامعه مداری، مشوق و قدرت دهنده و خادمیت ؛ با ویژگی مردم مداری و جامعه مداری بیشترین همبستگی (R= 0/669) را دارد. همچنین سبک رهبری اعمال زور در بین ویژگی‌های رهبری 6 گانه مدل سازی نقش، جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی، صفات ممتاز، مردم مداری و جامعه مداری، مشوق و قدرت دهنده و خادمیت با ویژگی جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی بیشترین همبستگی (R= 0/7) را دارد. سبک رهبری متقاعد سازی در بین ویژگی‌های رهبری 6 گانه مدل سازی نقش، جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی، صفات ممتاز، مردم مداری و جامعه مداری، مشوق و قدرت دهنده و خادمیت ؛ با ویژگی صفات ممتاز بیشترین همبستگی (R=/720) را دارد.

جدول 6: بررسی ارتباط ویژگی‌های رهبری اخلاقی با سبک‌های رهبری اخلاقی

	مشوق و قدرت دهنده	خادمیت	جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی	صفات ممتاز	مدل سازی نقش	مردم مداری و جامعه مداری
همبستگی پیرسون	0/594	0/570	0/668	0/658	0/644	0/669
سطح معنی داری تسهیلگر	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00
همبستگی پیرسون	0/61	0/625	0/7	0/691	0/659	0/668
سطح معنی داری اعمال زور	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00
همبستگی پیرسون	0/673	0/601	0/693	0/720	0/699	0/674
سطح معنی داری متقاعد سازی	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00
همبستگی پیرسون	0/624	0/607	0/680	0/658	0/684	0/682
سطح معنی داری الهام بخش	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00	0/00
تعداد	250	250	250	250	250	250

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28]

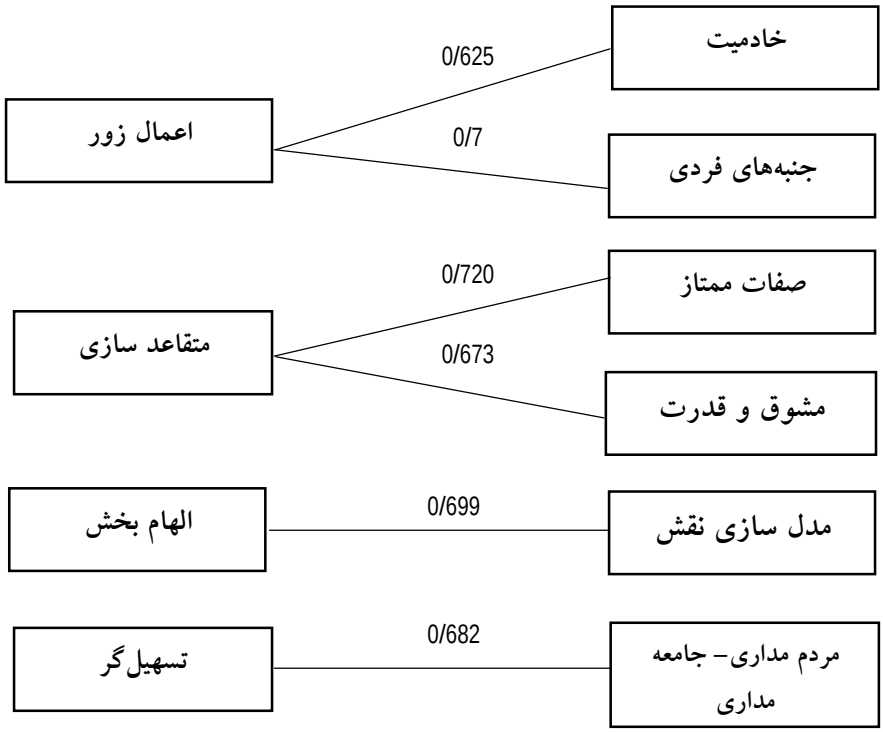
[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.13.2]

و در پایان اینکه که سبک رهبری الهام بخش در بین ویژگی‌های رهبری مدل سازی نقش، جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی، صفات ممتاز، مردم مداری و جامعه مداری، مشوق و قدرت دهنده و خادمیت با ویژگی مدل سازی نقش بیشترین همبستگی (R= 0/684) را دارد و مدل نهایی تحقیق با توجه نتایج تحقیق در نگاره شماره 2 آورده شده است.

بحث

تجزیه و تحلیل سئوالات پژوهش نشان داد که از دیدگاه خبرگان مدل سازی نقش از ابعاد رهبری اخلاقی بیشترین اهمیت را دارد و مهمترین مؤلفه رهبری اخلاقی می‌باشد و مطالعات نیز نشان می‌دهند مدل سازی نقش اخلاقی مقدمه مهمی برای رهبری اخلاقی است رهبرانی که اذعان دارند قبلا یک مدل نقش اخلاقی در محل کار بودند به احتمال زیاد به عنوان رهبران اخلاقی توسط پیروان خودشناخته شدند (22و 7).

همچنین در رده دوم ویژگی‌های فردی رهبری اخلاقی بیشترین اهمیت را دارد و در همین راستا مطالعه برخی محققان به نقش اساسی برخی از ویژگی‌های فردی رهبران اخلاقی به مانند منبع کنترل درونی رابطه مثبتی با رهبری اخلاقی دارد و همچنین که خود نظارتی بالا ممکن است حساسیت بالایی برای برآوردن انتظارات اجتماعی توسط رهبران اخلاقی داشته باشد. بنابراین افراد با خود نظارتی بالاتر در بافت اخلاقی امکان دارد، اخلاقی‌تر عمل نمایند و رهبران اخلاقی موثری باشند و افراد با خود نظارتی پایین تر امکان دارد. افراد با خود نظارتی پایین تر بیشتر به خود چه از نظر اخلاقی یا غیر اخلاقی وابسته باشند. (7). در راستای اندازه‌گیری میزان اهمیت مؤلفه‌های فرعی، مؤلفه‌های سازگار بودن، مراقبت اخلاقی و کنترل درونی به



نگاره شماره 2: مدل سبک‌های رهبری اخلاقی

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.13.2]

ترتیب بیشترین اهمیت را دارند و مطالعات نیز نتایج تحقیق را اثبات می‌نمایند و این مطالعات ویژگی‌هایی از قبیل مراقبت، صداقت، انصاف و رفتارهایی مانند تنظیم استانداردهای بالای اخلاقی با رهبری اخلاقی مرتبط می‌سازند(23). علاوه براین با بررسی عوامل موثر بر رهبری اخلاقی، عامل صفات ممتاز بیشترین میزان تأثیر گذاری را دارد و در رده دوم عامل مردم مداری و جامعه مداری قرار دارد. همچنین نتایج بدست آمده در جدول6 نشان می‌دهد که سبک رهبری تسهیلگر با ویژگی مردم مداری و جامعه مداری بیشترین همبستگی را داردو درحقیقت رهبران اخلاقی که بر خدمت کردن نیکوتر و پسندیده تر تمرکز دارند، مردم مدار و آگاه از چگونگی تاثیر فعالیت‌هایشان بر دیگران هستند.

علاوه براین رهبرانی که از قدرت اجتماعی برای خدمت در جهت علایق جمعی گروه به جای علایق فردی استفاده می‌نمایند دارای سبک رهبری تسهیلگر می‌باشند(21). همچنین سبک رهبری اعمال زور در بین ویژگی‌ها با ویژگی جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی بیشترین همبستگی را داردو در همین راستا مدیرانی که دارای ویژگی‌های شخصیتی قاطع و وظیفه شناس هستند از این نوع سبک رهبری استفاده می‌نمایند (7و24و25). سبک رهبری متقاعد سازی در بین ویژگی‌های رهبری با ویژگی صفات ممتاز بیشترین همبستگی را دارد. نتیجه می‌گیریم که درمدیرانی که صفاتی مثل تواضع و فروتنی، صداقت، سخاوت، بخشش و گذشت نمود دارد، از این نوع سبک رهبری استفاده می‌کنندو در پایان اینکه که سبک رهبری الهام بخش در بین ویژگی‌های رهبری 6 گانه با ویژگی مدل سازی نقش بیشترین همبستگی را دارد و در نتیجه اینکه مدیرانی که الگوهای خوبی برای کارکنانشان می‌باشند و بارفتارهای اخلاقی خود بر روی کارکنان تأثیر گذار می‌باشند رهبران از سبک رهبری الهام بخش استفاده می‌کنند(7و21و24). با توجه به نتایج تحقیق می‌توان پیشنهاداتی را صورت ذیل ارائه داد :

- با توجه به اینکه سبک رهبری تسهیلگر با ویژگی مردم مداری و جامعه مداری بیشترین همبستگی را دارد و با توجه به شرایط سازمانی موجود در بخش دولتی ایران و فشار کاری در برخی سازمان‌ها به مانند اداره امور مالیاتی لذا پیشنهاد می‌گردد مدیران افراد متعهد و با استعداد را در سازمان شناسایی نموده و شرایط لازم را برای رشد برای رشد و ارتقای آنها فراهم نمایند.

با توجه به نتایج تحقیق سبک رهبری اعمال زور در بین ویژگی‌ها با ویژگی جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی بیشترین همبستگی را داردو در همین راستا پیشنهاد می‌شود سازمان در مواقعی که عدم تعهد و عدم پیوستگی در آن وجود دارد از مدیرانی که دارای ویژگی‌های شخصیتی قاطع و منظم هستند برای بهبود امور استفاده گردد.

- با توجه به نتایج، سبک رهبری متقاعد سازی در بین ویژگی‌های رهبری با ویژگی صفات ممتاز بیشترین همبستگی را دارد. در همین راستا پیشنهاد می‌گردد. سازمان در انتخاب مدیران به برخی از ویژگی‌های شخصیتی به مانند راستگویی، خوش خلقی و صداقت جهت جذب و اعمال نفوذ بیشتر بر کارکنان توجه ویژه‌ای نماید .

- با توجه به نتایج تحقیق سبک رهبری الهام بخش در بین ویژگی‌های رهبری با ویژگی مدل‌سازی نقش بیشترین همبستگی را دارد. لذا پیشنهاد می‌گردد سازمان برای مدیران دوره‌های تعالی و اخلاق فردی را اجرا نماید تا از این طریق بتواند ویژگی مدل نقش اخلاقی را در آنها تقویت نماید.

درطول فرآیند انجام تحقیق محدودیت‌هایی نیز وجود داشت. در همین راستا موارد ذیل به عنوان محدویتهای اساسی و تأثیر گذار در این پژوهش برشمرده می‌شود:

- حساسیت پاسخ گویان و احتمال عدم پاسخگویی صادقانه بعضی از افراد به پرسشنامه‌ها.
- انگیزه و رغبت پایین بعضی از کارکنان در تکمیل پرسشنامه‌ها
- بازه زمانی محدود برای پاسخ سئوالات تحقیق
- متفاوت بودن جنس و سن و تحصیلات پاسخ دهندگان به پرسشنامه‌ها
- محدودیت زمانی موجود مانع از انجام تحقیق در گستره موضوعی و تحقیقی گوناگون شده است.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.13.2]

نتیجه‌گیری

در نتیجه این تحقیق از دید خبرگان سازمان‌های دولتی عوامل مدل سازی نقش، جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی، صفات ممتاز بترتیب بیشترین اهمیت در رهبری اخلاقی دارند و از دیدگاه کارکنان نیز صفات ممتاز، مردم مداری – جامعه مداری، مشوق و قدرت دهنده به ترتیب بیشترین تأثیر را بر رهبری اخلاقی دارند. ودر پایان نیز با مقایسه این ویژگی‌های رهبری با سبک‌های رهبری اخلاقی ما به این نتیجه می‌رسیم که سبک رهبری تسهیلگر با ویژگی مردم مداری و جامعه مداری، سبک رهبری اعمال زور با ویژگی جنبه‌های فردی رهبری اخلاقی، سبک رهبری متقاعد سازی با ویژگی صفات ممتاز و نهایت سبک رهبری الهام بخش با ویژگی مدل سازی نقش بیشترین همبستگی را دارد .

ملاحظه‌های اخلاقی

در این تحقیق محقق سعی نموده است اصول اخلاقی را در ارجاع دهی به منابع و جمع آوری داده‌ها به طور کامل رعایت نماید .

سپاسگزاری

بدین‌وسیله مؤلفین مقاله حاضر، مشارکت کارکنان اداره امورمالیاتی استان آذربایجان غربی در اجرای پژوهش و به‌ویژه جناب آقای دکتر رجبی و سرکار خانم پریسا سلیمانی نهایت تقدیر و تشکر را می‌نمایند.

واژه نامه

1. Ethical leadership	رهبری اخلاقی
2. Situational	موقعیتی
3. Ethical context	زمینه اخلاقی
4. Self monitoring	خودپایشی
5. Need for power	نیاز برای قدرت
6. Moral reasoning	استدلال‌های اخلاقی
7. Counterproductive	رفتار غیرمولد
8. Motivation	انگیزش
9. Leader- follower	رهبر- پیرو
10. Ethical values	ارزش‌های اخلاقی
11. Justice	عدالت
12. Responsibity	مسئولیت‌پذیری
13. Intuition	شهود
14. Social exchange	مبادله اجتماعی
15. outstanding traits	صفات ممتاز
16. Ethical awareness	آگاهی اخلاقی
17. Encouraging and enabling	مشوق و توانمندساز
18. Ethical accountability	جوابگویی اخلاقی

References:

1. Trevin˜o, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. Academy of Management Review; 11: 601–617.

2. Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization. In D. A. Goslin (Ed.), Handbook of socialization theory. Chicago: Rand McNally. p. 347–480.

3. Trevin˜o, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. Human Relations; 56(1): 5 –37.

4. Zhu, W. (2008). The effect of leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. Leadership Review ; 8:62–73.

5. Binesh. M. (2012). Barriers to the growth of professional ethics in organizations. Journal of Auto industry, 15(161):22-27.(In Persian).

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.13.2]

6. Stillman, R. J. (1991). Preface to public administration: A search for themes and direction. New York: St. Martin's Press.p.16.

7. Brown, M. E., & Trevin˜o, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. Leadership Quarterly; 17: 595–616.

8. De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The socially re-sponsible use of power. In B. Wisse & D. Tjosvold (Eds.), Cambridge companions to management. Power and interdependence in organizations.Cambridge, UK, New York: Cambridge University Press. P: 338–354.

9.Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. Business Ethics Quarterly; 20(4): 583–616.

10. Eisenbeiß, S. A., & Giessner, S. R. (2012). The emergence and maintenance of ethical leadership in organizations. Journal of Personnel Psychology ; 11(1): 7–19.

11.Hasani M, Bashiri Z.(2015). The relationship between the positive and negative consequences of organizational ethical climate.. Ethics in science & technology ; 10(4): 27-36. (In Persian).

12. Shin-Yih Chen A, Hou Y H.(2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates forinnovation on creativity: A moderated mediation examination. The Leadership Quarterly ; 27: 1–13.

13. Steinbauer R , Renn R , Taylor RR, Njoroge PK.(2014). Ethical Leadership and Followers' Moral Judgment: The Role of Followers' Perceived Accountability and Self-leadership. J Bus Ethics ;120:381–392.

14. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethi-cal leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and conse-quences of ethical leadership. Academy of Management Journal ;55(1): 151–171.

15. Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. Organizational Be-havior and Human Decision Processess ;108: 1–13.

16. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes ; 97: 117–134.

17. Bauer, T. N. Green. S. G.(1996). "Development of Leader-member Exchange: A Longitudinal Test." Academy of Management Journal ; 39:1567-1563.

18. Gerstner, C. R. Day. D. V. (1997). "Meta-analytic Review of Leader-member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues." Journal of Applied Psychology ; 82(6): 844-827.

19, Shore, L. M., L. E. Tetrick, P. Lynch. (2006). "Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation." ,Journal of Applied Social Psychology ; 36(4):867-837.

20. HANSEN. S. DUANE, (2011). Ethical Leadership: A Multifoci Social Exchange Perspective, The Journal of Business Inquiry ; 10(1): 41-55.

21. Mohsen vand.M. (2008). the role of organizational perection and five ethical leaderhip style, journal of auto industry ; 199(10): 35-40. (in Persian).

22. Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical..leadership. California Management Review ; 42: 128−142.

23. Fazel A.kamalian,AR , roshan SA.(2016). The relationship between ethical leadership and empowerment of students. Ethics in science & technology ; 11(3) :59-68. (In Persian).

24. Weaver, G. R., Trevio, L. K., & Agle, B. (2005). "Somebody I look up to": Ethical role models in organizations. Organizational Dynamics ; 34: 313−330.

25. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. Journal of Applied Psychology ; 87: 765−780.

[Downloaded from ethicsjournal.ir on 2026-11-28]

[DOR: 20.1001.1.22517634.1396.12.3.13.2]