

# طراحی و اعتباریابی الگوی رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران

فرهاد زارعی<sup>۱</sup>، دکتر هادی تیموری<sup>۲\*</sup>، دکتر علی نصر اصفهانی<sup>۳</sup>، دکتر محسن محمدی فشارکی<sup>۳</sup>

۱. مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشگاه اصفهان

۲. گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان

۳. گروه زبان و ادبیات فارسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه اصفهان

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۰۵)

## چکیده

**زمینه:** ادبیات کلاسیک ایران مملو از مفاهیم اخلاقی است و می تواند به عنوان نقشه راه در زمینه های مختلف مورد توجه قرار گیرد. از این رو، این پژوهش با هدف طراحی و اعتباریابی الگوی رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران شکل گرفت.

**روش:** نوع پژوهش، توسعه ای و به صورت ترکیبی است. در بخش کیفی جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه ها و مدیران و کارشناسان شهرداری های شهر شیراز بود که از میان آنها به روش هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری ۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار مصاحبه بود و تحلیل داده ها با رویکرد تحلیل براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد. در بخش کمی پژوهش، جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان شهرداری های شهر شیراز بود که به شیوه نمونه گیری طبقه ای تصادفی ۴۹۰ نفر انتخاب شدند. ابزار پرسشنامه ای محقق ساخته بخش کیفی بود. تحلیل داده ها با روش معادلات ساختاری انجام شد.

**یافته ها:** پس از تحلیل داده ها، ۹۴ کد نهایی تأیید شد. این کدها در سه بُعد پنداری با ۱۶ کد و سه زیربم، کرداری با ۶۰ کد و سه زیربم و گفتاری با ۱۸ کد و یک زیربم، دسته بندی گردید. نتایج بخش کمی نشان می دهد مؤلفه پنداری به میزان ۰/۵۳ بر مؤلفه کرداری اثرگذار است. مؤلفه پنداری به میزان ۰/۴۷ بر مؤلفه گفتاری اثرگذار است و مؤلفه گفتاری به میزان ۰/۳۹ بر مؤلفه کرداری اثرگذار است.

**نتیجه گیری:** در ادبیات کلاسیک ایران موارد متعددی از تأکید بر ویژگی های رهبران اخلاقی وجود دارد که منطبق با نتایج پژوهش حاضر می توان آنها را در ابعاد پنداری (مؤلفه های بینش، شناخت و منش)، گفتاری (کلامی) و کرداری (فردی، سازمانی و گروهی) طبقه بندی کرد.

**کلیدواژه ها:** رهبری، اخلاق، ادبیات کلاسیک

## سرآغاز

رهبری<sup>۱</sup> فرایندی اخلاقی و ارتباطی است که به کمک آن تعدادی از افراد تلاش می کنند تا با همکاری یکدیگر تغییرات مثبت و سازنده ای ایجاد کنند. معمولاً رهبری نقش مهمی در خلاقیت، بقا، رشد و اضمحلال سازمان ها ایفا می کند؛ به طوری که در نظرسنجی مجله فورچون، علت شکست برخی مدیران، ضعیف بودن آنان در زمینه مهارت های انسانی معرفی شده است (۱).

مهم ترین ویژگی رهبری عبارت است از تأثیرگذاری بر پیروان و تأثیرپذیری از آن ها که این مهم، بیانگر فرایندی بودن رهبری است؛ بدین معنی که رهبری پدیده ای دوطرفه است. تاکنون از رهبری تعاریف بی شماری شده، اما معیار واقعی رهبری نفوذ است؛ نه بیشتر و نه کمتر... البته فقط مسئله اثرگذار بودن مهم نیست، بلکه مهم تر از آن، چگونگی اثرگذاری است (۲).

به اعتقاد برخی محققان (۳) در طول بیش از ۱۰۰ سال تحقیقات در مورد رهبری، شواهد محکمی در این باره بدست آمده است که موفقیت سازمان ها به مدل رهبری مدیران آن ها بستگی دارد. در جهان متغیر و پیچیده قرن بیست و یکم، شیوه های سنتی مدیریت و اداره سازمان ها کافی نیستند (۴). رهبران و مدیران عصر کنونی برای اینکه بتوانند سازمان را به نحوی اثربخش هدایت کنند به روش ها و مهارت های جدیدتری نیازمندند.

رهبری اخلاقی<sup>۲</sup> نشان دهنده ی توجه زیاد به ارزش هاست. اصول رهبری اخلاقی شامل صداقت<sup>۳</sup>، عدالت<sup>۴</sup>، احترام و مسالمت است. رهبری اخلاقی یکی از سبک های رهبری است که برای موفقیت هر شغلی حیاتی است. رهبری اخلاقی رهبری در زمینه ی رفتار مناسب از طریق احترام به اخلاق و ارزش ها و همچنین حقوق و شأن دیگران است.

نویسنده مسئول: نشانی الکترونیکی: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

هزاران سال ارزش‌ها و هنجارهای جامعه از طریق آن انتقال داده شده است. دانشمندان علوم رفتاری کوشیده‌اند بدانند بر اساس چه ویژگی‌ها، توانایی‌ها، منابع قدرت یا با تکیه بر چه جنبه‌هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی می‌تواند افزایش یابد. ادبیات فرماندهی و رهبری مبتنی بر ادبیات کلاسیک، علاوه بر اقتدار و توانایی در مدیریت به حفظ سلسله‌مراتب و تحکیم حکومت نیز منجر می‌شود (۱۰).

ادبیات، وسعت بخشی به قلمروی معنوی انسان‌ها را عهده‌دار است. ادبیات پارسی ایران، از سرچشمه‌های متعددی سیراب می‌شود که حکمت، اخلاق، معرفت دینی، عرفان و فرهنگ جامعه از آن جمله‌اند. بنابراین با وجود غنای بی‌نظیر ادبیات کهن پارسی که ریشه‌هایی قوی در فرهنگ، مذهب و تمدن ایرانی دارد و با وجود پژوهش‌های متعدد و مفصل در زمینه‌های مختلف ادبیات پارسی، بهره‌برداری عملی و کاربردی از این منابع در حیطه علوم مدیریت و رهبری مورد غفلت واقع شده است. لذا انجام این پژوهش با توجه به اهمیت مقوله مدیریت و رهبری و ضرورت بلاتردید بومی‌سازی آن بر اساس مؤلفه‌های مؤثر موجود در جامعه ضروری می‌نماید. بنابراین پژوهش حاضر با این سؤال آغاز می‌گردد که الگوی رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران بر اساس کلیات سعدی، قابوس‌نامه و سیاست‌نامه چگونه است؟

## روش

این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر ماهیت، توصیفی و پیمایشی است و به صورت ترکیبی انجام شد. در بخش کیفی جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مدیران و کارشناسان شهرداری‌های شهر شیراز بود که از میان آنها به روش هدفمند ۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. بدین صورت که با ۱۸ نفر، داده‌ها به اشباع رسید و برای اطمینان بیشتر، با دو نفر دیگر نیز مصاحبه صورت گرفت که در این مصاحبه نیز داده جدیدی ارائه نگردید. ویژگی‌های جمعیت-شناختی آن‌ها در جدول شماره (۱) آورده شده است.

### جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری بخش

#### کیفی

| سمت                   | رشته تحصیلی  | تعداد | سطح تحصیلات               |
|-----------------------|--------------|-------|---------------------------|
| عضو هیئت علمی دانشگاه | مدیریت       | ۶     | دکترای تخصصی              |
| عضو هیئت علمی دانشگاه | ادبیات فارسی | ۶     | دکترای تخصصی              |
| مدیران شهرداری        | مدیریت       | ۸     | فوق لیسانس و دکترای تخصصی |

ابزار مصاحبه بود و تحلیل داده‌ها با رویکرد تحلیل براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد.

در بخش کمی پژوهش، جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان شهرداری‌های شهر شیراز بود که به شیوه نمونه گیری طبقه ای

مفاهیم صداقت، درست‌کاری، اعتماد و انصاف همه برای رهبری اخلاقی حیاتی هستند. (۵) رهبران اخلاقی باید رفتارهای اخلاقی و مناسب را در هر وجه از زندگی خود در طول زمان نشان دهند، حتی اگر کارمندان رفتار آن‌ها را مشاهده نکنند. گاهی ممکن است این نوع رهبری ناخوشایند باشد، مانند زمانی که کار وی خاتمه دادن به فعالیت کارمندی است که از اموال شرکت برای اهداف شخصی خود استفاده می‌کند. با وجود این، حفظ تمامیت برای رهبران اخلاقی اهمیت بسیاری دارد (۶).

رهبری در هر جامعه، با فرهنگ آن جامعه رابطه مستقیمی دارد و ضروری است که برای نهادینه کردن اصول رهبری ایرانی، فرهنگ آن شناخته شود و سلسله قوانین مخصوص آن کشف گردد. واضح است که اعمال سبک‌های رهبری، جز از طریق تفسیر و انطباق ادبیات با مقتضای عصر حاضر و مطالبات اجتماعی میسر نخواهد بود و موشکافی در متون ادبیات پارسی به‌عنوان گنجینه فعالیت‌های عقلی و ذوقی ایرانیان، قطعاً این امکان را میسر می‌کند. پژوهشگری که بخواهد درباره رهبری و یا سایر حوزه‌های علوم انسانی تحقیق کند ولی آثار بزرگان ادب پارسی را نادیده بگیرد، در حقیقت خود را از فعالیت‌های عقلی برگزیدگان یک ملت متفکر و هوشمند محروم ساخته است (۷).

ادبیات، خزانه ارزش‌های یک جامعه محسوب می‌شود که در طی هزاران سال ارزش‌ها و هنجارهای جامعه از طریق آن انتقال داده شده است. ادبیات، عهده‌دار وسعت بخشیدن به قلمروی معنوی انسان‌ها است. ادبیات پارسی ایران از سرچشمه‌های متعددی سیراب می‌شود که حکمت، اخلاق، معرفت دینی، عرفان و فرهنگ جامعه از آن جمله بوده و به‌طور مشخص، مدیریت و رهبری نیز در منابع ادبی و فرهنگی ریشه تاریخی دارند. محققان و صاحب‌نظران نیز در این زمینه کوشش‌های ذی‌قیمتی داشته، اصولی را در این باره یافته و به نام آیین‌های کشورداری و جهان‌بانی به‌جای گذاشته‌اند. این اصول در پاره‌ای موارد، نکات دقیق و ظریفی که اندیشمندان غربی به آن توجه کمتری داشته‌اند را مورد تأیید قرار می‌دهد (۸).

بنابراین با توجه به اینکه از جمله معیارهای مهم در سعادت جامعه، شایستگی رهبران<sup>۲</sup> و کارگزاران آن است، شیوه انتخاب کارگزاران و رهبران اصلح، اهمیت دارد (۹) و از آنجا که کشور ایران با داشتن فلسفه زندگی خاص و فرهنگی متفاوت با دیگر کشورها، به تئوری‌های خاص خود در زمینه رهبری نیاز دارد ادبیات می‌تواند حوزه مهمی برای دستیابی به معیارهای رهبری اخلاقی باشد. صاحب‌نظران اعتقاد دارند هر جامعه‌ای نیازمند علوم است که متناسب با شرایط تاریخی، فرهنگی و به‌طور کلی، سازگار با محیط آن جامعه باشد. بر این اساس، جهان‌شمول بودن بسیاری از تئوری‌ها، در حوزه علوم انسانی زیر سؤال رفته است. در حال حاضر ضرورت تولید دانش بومی با تکیه بر فرهنگ و ارزش‌های جامعه ایران و سیاست‌گذاری بر مبنای مسائل و مقتضیات خاص آن، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های موجود در کشور است. از طرفی، ادبیات خزانه ارزش‌های یک جامعه محسوب می‌شود که در طی

|                                      |    |       |
|--------------------------------------|----|-------|
| رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک | ۹۴ | ۰/۹۷۶ |
|--------------------------------------|----|-------|

برازش مدل با استفاده از الگوی معادلات ساختاری در نرم افزار Amos 22 انجام شد.

## یافته‌ها

### بخش کیفی

پس از مطالعه عمیق متون کتب سه گانه کلیات سعدی، قابوس‌نامه و سیاست‌نامه، تم‌های یافت شده در این پژوهش به صورت سلسله‌مراتبی در سه سطح تحلیل، سازماندهی شدند. در سطح اول، کدهایی قرار دارند که از طریق مجموعه داده‌ها مورد شناسایی قرار گرفتند. در سطح دوم، زیر تم‌ها قرار دارند که در این سطح، کدهای مختلفی به علت دارا بودن معانی مشترک، با یکدیگر ترکیب می‌شوند و در سطح سوم، تم‌های اصلی قرار دارند که مقداری نامحسوس بوده، عمومی‌تر و انتزاعی‌تر هستند. در نتیجه تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته، ۹۴ کد و ۷ مفهوم در خصوص ابعاد ایجاد کننده رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک شناسایی و استخراج گردید. مهم‌ترین کدها و مفاهیم مستخرج از بررسی متون و مصاحبه‌ها که ناظر بر مهم‌ترین ابعاد ایجاد کننده رهبری اخلاقی هستند، در قالب جدول ۴ ارائه شده است.

تصادفی ۴۹۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. از بین پاسخ‌دهندگان، ۱۹۵ نفر (۴۰٪) دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۲۸۰ نفر (۵۷٪) دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و ۱۵ نفر (۳٪) دارای مدرک تحصیلی دکترا هستند. از نظر سنی، بیشترین گروه سنی مربوط به گروه سنی ۴۴-۵۰ سال (۳۸٪) است. توزیع نمونه آماری در جدول شماره (۲) آورده شده است.

### جدول ۲: توزیع نمونه آماری پژوهش

| طبقات جامعه آماری | حجم نمونه (نفر) |
|-------------------|-----------------|
| مدیران            | ۵۸              |
| معاونین           | ۴۲              |
| کارشناسان         | ۳۹۰             |
| جمع               | ۴۹۰             |

ابزار پرسشنامه‌ای محقق ساخته بود. پرسشنامه پژوهش شامل ۹۴ سؤال بود. روایی پرسشنامه به دو روش سازه و محتوایی با تأیید کارشناسان و صاحب نظران مربوطه به اثبات رسید. پایایی پرسشنامه نیز به روش آلفای کرونباخ تعیین که میزان آن در جدول شماره (۳) آمده است.

### جدول ۳: مقادیر آلفای کرونباخ مربوط به پایایی پرسشنامه

| عامل       | تعداد سؤال | آلفای کرونباخ |
|------------|------------|---------------|
| بعد پنداری | ۱۶         | ۰/۸۱۴         |
| بعد کرداری | ۱۸         | ۰/۷۷۱         |
| بعد گفتاری | ۶۰         | ۰/۷۴۸         |

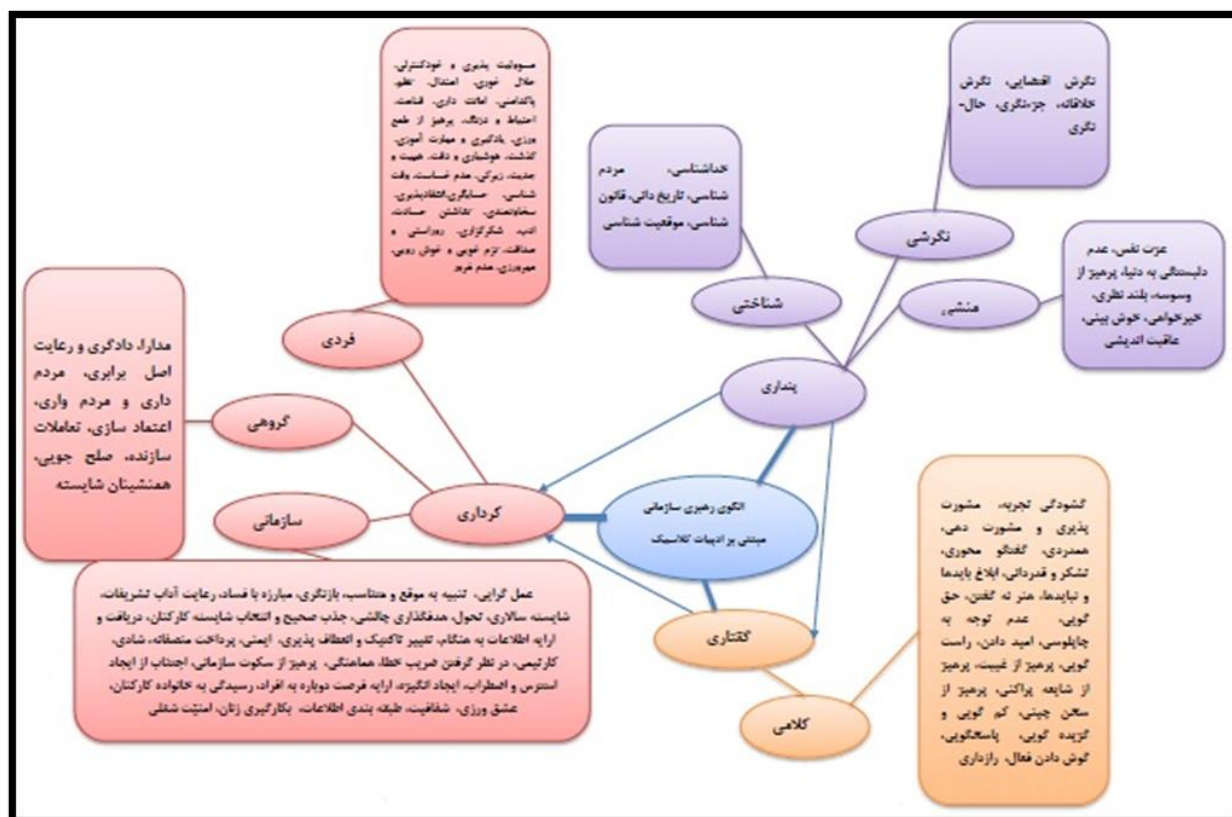
### جدول ۴: سازمان سلسله‌مراتبی تحلیل تماتیک داده‌ها

| تم اصلی (سطح سوم)       | زیر تم‌ها (سطح دوم)         | کدها (سطح اول)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بعد پنداری <sup>۸</sup> | مؤلفه شناختی <sup>۱۰</sup>  | خداشناسی، مردم‌شناسی، تاریخ‌دانی، قانون‌شناسی، موقعیت‌شناسی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                         | مؤلفه نگرشی <sup>۱۱</sup>   | نگرش اقتصادی، نگرش خلاقانه، جزءنگری، حال نگری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                         | مؤلفه منشی                  | عزت نفس، عدم دل‌بستگی به دنیا، پرهیز از وسوسه‌ها، بلندنظری، خیرخواهی، خوش‌بینی، عاقبت‌اندیشی                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| بعد کرداری <sup>۹</sup> | فردی                        | مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی، حلال‌خوری، اعتدال، نظم، پاک‌دامنی، امانت‌داری، قناعت، احتیاط و درنگ، پرهیز از طمع‌ورزی، یادگیری و مهارت‌آموزی، گذشت، هوشیاری و دقت، هیبت و جدیت، زیرکی، عدم خساست، وقت‌شناسی، حسابگری، انتقادپذیری، سخاوتمندی، نداشتن حسادت، ادب، شکرگزاری، روراستی و صداقت، نرم‌خویی و خوش‌رویی، مهرورزی، عدم غرور                                                                                                                                                                |
|                         | مؤلفه سازمانی <sup>۱۲</sup> | عمل‌گرایی، تنبیه به موقع، بازنگری، مبارزه با فساد، رعایت آداب و تشریفات، شایسته‌سالاری، تحول، هدف‌گذاری چالشی، جذب صحیح و انتخاب شایسته کارکنان، دریافت و ارائه اطلاعات به هنگام، حفظ توازن، تغییر تاکتیک و انعطاف‌پذیری، ایمنی، پرداخت منصفانه، شادی، کار تیمی، در نظر گرفتن ضریب خطا، هماهنگی، پرهیز از سکوت سازمانی، اجتناب از ایجاد استرس و اضطراب، ایجاد انگیزه، ارائه فرصت دوباره به افراد، رسیدگی به خانواده کارکنان، عشق‌ورزی، شفافیت، طبقه‌بندی اطلاعات، امنیت شغلی، به کارگیری زنان |
|                         | مؤلفه گروهی                 | مدار، دادگری و رعایت اصل برابری، مردم‌داری و مردم‌سازی، تعاملات سازنده، صلح‌جویی، هم‌نشینیان شایسته                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| بعد گفتاری              | کلامی                       | گشودگی تجربه، مشورت‌پذیری و مشورت دهی، همدردی، گفتگو محوری، تشکر و قدردانی، ابلاغ بایدها و نبایدها، هنر نه گفتن، حق‌گویی، عدم توجه به چاپلوسی، امید دادن، راست‌گویی، پرهیز از غیبت، پرهیز از شایعه‌پراکنی، پرهیز از سخن‌چینی، کم‌گویی و گزیده گویی، پاسخگویی،                                                                                                                                                                                                                                 |

|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
| گوش دادن فعال، رازداری |  |  |
|------------------------|--|--|

مقابل و علت و معلولی داشته باشند. لذا مدل مفهومی کلی پژوهش حاضر به صورت نگاره شماره (۱) ارائه می‌گردد.

تم‌های اصلی پژوهش (سطح سوم تحلیل) و زیر تم‌ها (سطح دوم تحلیل) و کدها (سطح اول) در نگاره شماره (۱) آورده شده است. عواملی که در این پژوهش مورد شناسایی واقع شد، می‌توانند با یکدیگر رابطه



نگاره ۱: مدل مفهومی ابعاد رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک

سطح معناداری آزمون بیشتر از ۰/۰۵ است، داده‌های پژوهش دارای توزیع نرمال هستند.

با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها و امکان استفاده از آزمون‌های پارامتریک، برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار AMOS 22، ابتدا برازش الگوی معادلات ساختاری آزمون شد. در جدول شماره (۵) شاخص‌های برازش این الگو نشان داده شده است که با مقایسه مقادیر شاخص‌ها با برازش مناسب، می‌توان نتیجه گرفت شاخص‌ها مقادیر قابل قبولی دارند.

جدول ۵: شاخص‌های برازش الگوی ساختاری

| نام الگو      | $\chi^2/df$ | GFI   | IFI   | CFI   | RMSEA |
|---------------|-------------|-------|-------|-------|-------|
| الگوی ساختاری | ۲/۴۷۹       | ۰/۹۱  | ۰/۹۲  | ۰/۹۱  | ۰/۰۵۲ |
| برازش مناسب   | < ۳         | > ۰/۹ | > ۰/۹ | > ۰/۹ | < ۰/۱ |

همان گونه که در نگاره شماره (۱) آمده است ابعاد مؤثر بر رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک را می‌توان به سه دسته ابعاد پنداری، کرداری و گفتاری تقسیم‌بندی نمود. بر اساس مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر تدوین شدند.

فرضیه ۱. بعد پنداری بر بعد کرداری اثر دارد.

فرضیه ۲. بعد پنداری بر بعد گفتاری اثر دارد.

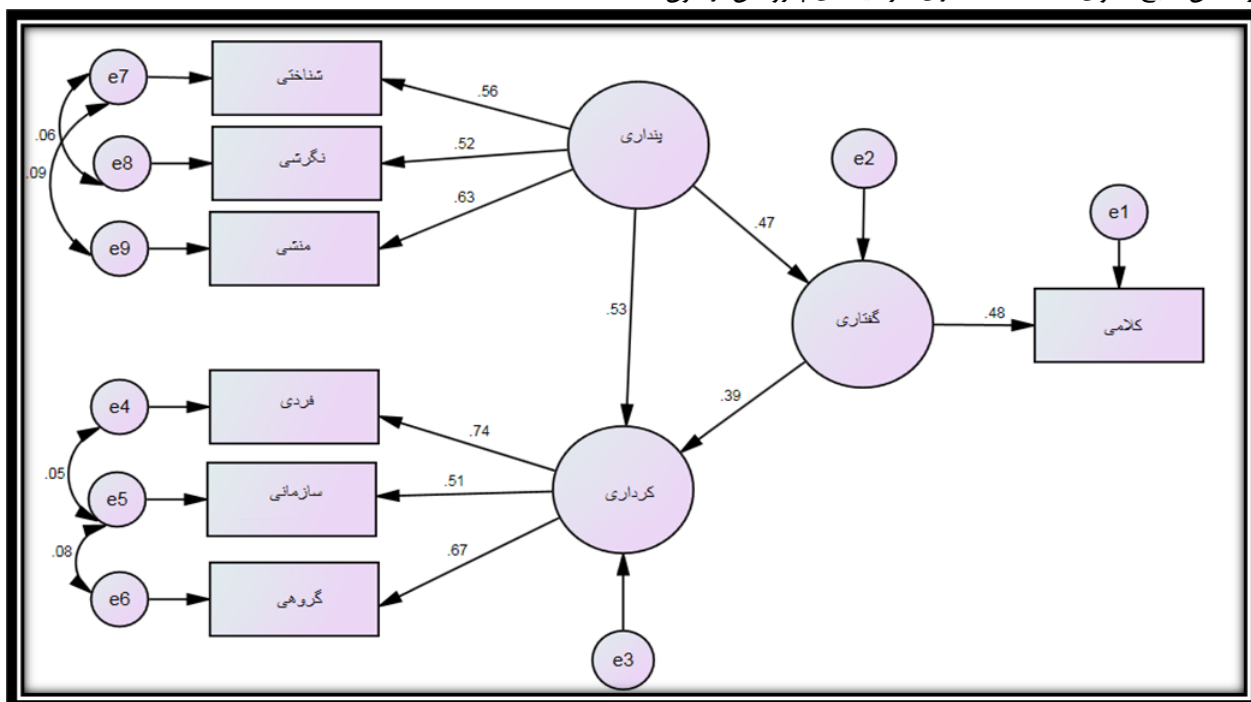
فرضیه ۳. بعد گفتاری بر بعد کرداری اثر دارد.

### بخش کمی

در این مرحله از پژوهش، با توجه به عوامل اثر گذار در ایجاد رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک که در بخش کیفی پژوهش حاصل شد، پرسشنامه‌ای محقق ساخته طراحی گردید و بین نمونه آماری توزیع گردید.

به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده گردید. نتایج بیانگر آن است که با توجه به اینکه

در نگاره شماره (۲) الگوی معادلات ساختاری پژوهش آورده شده است. شدند که نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۶ آورده شده است. بر اساس نتایج الگوی معادلات ساختاری، فرضیه‌های پژوهش آزمون



نگاره ۲: الگوی ساختاری پژوهش

جدول ۶: نتایج آزمون فرضیات

| فرضیه‌ها | مسیر                        | ضریب بتا | P     | نتیجه       |
|----------|-----------------------------|----------|-------|-------------|
| فرضیه ۱  | بعد کرداری >---- بعد پنداری | ۰/۵۳۱    | ۰/۰۰۰ | تأیید فرضیه |
| فرضیه ۲  | بعد گفتری >---- بعد پنداری  | ۰/۴۷۲    | ۰/۰۰۰ | تأیید فرضیه |
| فرضیه ۳  | بعد کرداری >---- بعد گفتری  | ۰/۴۷۲    | ۰/۰۰۰ | تأیید فرضیه |

## بحث

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد الگوی رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران بود. به همین منظور، محقق با استفاده از تکنیک‌های تحلیل محتوای مضمونی، مصاحبه و تحلیل نوشته‌های حاصل از مصاحبه‌ها، عوامل کلی تأثیرگذار بر ایجاد الگوی رهبری اخلاقی را شناسایی نمود. سپس به وسیله پرسشنامه محقق-ساخته، تأثیر هر یک از متغیرهای شناسایی شده را بر یکدیگر مورد بررسی قرار داد.

نتایج بخش کیفی پژوهش نشان‌دهنده این است که بعد پنداری در ایجاد الگوی رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران تأثیرگذار است. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که با توجه به متون پارسی ایران‌زمین، مؤلفه‌های بیش، شناخت و منش، تشکیل دهنده پندار رهبران اخلاقی ایرانی بوده‌اند. با توجه به مطالب مذکور وقتی پیامبر ایران باستان واژه نیک را در کنار پندار می‌آورد پس قطعاً بهترین و زیباترین اندیشه و تفکر مدنظر او همان تفکر توحیدی<sup>۱۳</sup> بوده است. این که بلافاصله پس از نیک‌اندیشی، سخن از گفتار و کردار نیک

می‌کند و معتقد است که اندیشه، گفتار و کردار به نیکی نخواهد گرایید مگر آن که اندیشه، پاک و اهورایی شود یعنی اگر فکر آدمی شایسته باشد نتیجه گفتار و کردار او نیز چنین خواهد بود که این اندیشه بر شناخت، نگرش و منش فرد تأثیرگذار است.

نتایج بخش کیفی پژوهش نشان‌دهنده این است که بعد کرداری در ایجاد الگوی رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک<sup>۱۴</sup> ایران تأثیرگذار است. خوشبختی یک انسان و رهبر سعادتمند بر پایه کردار نیک شکل می‌گیرد و کردار نیک جز بر پایه پندار و گفتار نیک حاصل نخواهد شد. با جستجو در نظریه‌های رهبری، توجه به کردار درست مدیران با رهبری تحول‌گرا، رهبری اخلاقی و رهبری اصیل، ارتباط تنگاتنگی دارد. رهبری تحول‌گرا<sup>۱۵</sup> به عنوان تعهد در عمل به مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌های قابل توجه از نظر اخلاقی تعریف می‌شود (۱۱).

نتایج بخش کیفی پژوهش، نشان از تأثیر بعد گفتاری بر ایجاد الگوی رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران دارد. انسان‌ها همان‌گونه که سخن نیک می‌گویند خود را می‌سازند. در قرآن که سخنان آفریدگار و پروردگار هستی است در رابطه با وجود انسان می‌خوانیم: «الرحمن، علم القرآن، خلق الانسان، علمه البیان» به این

پذیرد و در ادامه به عنوان ملاک‌های اصلی گزینش مشاغل سطح بالا و به خصوص به عنوان معیارهای اصلی ارتقاء، قلمداد گردند تا ضمن شکل گیری فرهنگ سازمانی غنی در این رابطه شاهد تحول در فرهنگ جامعه نیز باشیم.

همچنین پیشنهاد می‌گردد سنجه‌های استاندارد و مناسبی در جهت سنجش پندار، گفتار و کردار نیک در شهرداری‌های مورد بررسی طراحی و ارائه گردد.

با توجه به تأیید نقش و رابطه زیربنایی پندار با گفتار و کردار، پیشنهاد می‌گردد؛ ضمن توجه ویژه به پندار نیک، آموزش شیوه‌های رایج اندیشیدن و تفکر در مورد مسائل بنیادی در دستور کار این شهرداری‌ها قرار گیرد تا با آموزش تعقل و تفکر در مدیران و کارشناسان، نگرش‌های صحیح و مثبت در آن‌ها شکل گرفته و در بستر پندار نیک، مؤلفه‌های گوناگون گفتار و کردار نیک در سازمان مورد بررسی و سایر سازمان‌ها متبلور گردد.

پیشنهاد می‌شود یک کمیته مدیریت اخلاق در این شهرداری‌ها ایجاد شود که به طور پنهان بر اجرای برنامه‌های سازمانی مدیران نظارت کنند. وظیفه این کمیته اجرا و اداره برنامه مدیریت اخلاق، آموزش خطمشی‌ها و رویه‌های اخلاقی و حل معضلات اخلاقی است. این کمیته باید از افراد رده بالای سازمان تشکیل شده باشد.

پایبندی به چارچوب گفتار نیک، به عنوان یک مطالبه عمومی از مسئولین و در حد یک قانون با مجازات مشخص و نابخشودنی مصوب گردد و مؤلفه‌هایی نظیر راست‌گویی، عدم خلف وعده، شفافیت، حق-گویی، گزیده‌گویی، بی‌توجهی به چالپوسی معیار ارزشیابی مسئولان در بعد گفتار قرار گیرد. همچنین عدول از مؤلفه‌های گفتار نیک، بطور مشخص و جدی موجبات تنبیه و مجازات آنان را فراهم آورد.

شفافیت به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم کردار نیک، در سازمان مورد بررسی مطالبه و نهادینه گردد تا مسئولین ضمن رعایت شفافیت قبل، حین و بعد از مسئولیت، پاسخگویی کافی در مقابل افکار کارکنان زبردست و شهروندان داشته باشند. علاوه بر این، افشای میزان حقوق، مزایا، دارایی‌ها و امتیازات آنان، در معرض قضاوت جامعه و در حیطه نظارت و کنترل قانونی قرار گیرد.

### نتیجه گیری

مفهوم رهبری اخلاقی شکلی از رهبری است که نیازمند توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای استانداردهای اخلاقی به طور مؤثر در رفتارهایشان می‌باشد. رهبری اخلاقی میتواند به عنوان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی‌های فردی دیگران و ترکیبی از ویژگی‌ها همچون صداقت، قابلیت اعتماد، امین بودن، خلوص، تصمیمگیری دموکراتیک و مشارکت حمایتی، دلسوز بودن و مهربان بودن توصیف شود. رهبری اخلاقی رهبری به شیوه‌ای است که به حقوق و مقام دیگران احترام می‌گذارد. در مفهوم رهبری اخلاقی، ارزش‌های اخلاقی پذیرفته شده

منا که خداوند قرآن را تعلیم داد، انسان را خلق نمود و به او بیان را آموخت که اولین ویژگی بعد از خلقت این موجود را قدرت بیان می‌داند و به اهمیت و جایگاه عظیم آن اشاره می‌فرماید. از آنجاکه آدمی در رساندن منظور خود ناگزیر به تکلم است و اندوخته‌های علمی خویش و تجربیات زندگی را به وسیله سخن گفتن ارائه می‌دهد و بسیاری از تنش‌ها و چالش‌های زندگی را با گفتار حل و فصل می‌نماید روشن می‌شود که سخن نیک برای موفقیت رهبر سازمان نقش غیرقابل انکاری دارد. اگر ارتباط کلامی با کلمات مثبت (امنیت آور و آرامش زا) شروع شود، تداوم ارتباط، برای طرفین، دل‌نشین و خوشایند خواهد بود، همان گونه که به کارگیری کلماتی که دارای بار منفی است در ارتباط طرفین ایجاد اختلال می‌کند. مهارت کلامی یا گفتار، بیشترین کاربرد را دارد و برای گفتگوی رهبر با کارکنان به صورت فردی یا گروهی و برگزاری نشست‌هایی مؤثر بسیار مهم تلقی می‌شود.

همچنین نتایج بخش کمی پژوهش نشان‌دهنده این است که بعد پنداری به میزان (۵۳/۰) بر بعد کرداری اثرگذار است. نتیجه این پژوهش در مورد اثر بعد پنداری بر بعد کرداری، با نتایج پژوهش‌های برخی محققان (۱۲-۱۴) هم‌خوانی دارد. نتیجه این پژوهش نشان‌دهنده اثر بعد پنداری بر بعد گفتاری به میزان (۴۷/۰) است. نتیجه پژوهش حاضر در مورد اثر بعد پنداری بر بعد گفتاری، با نتایج پژوهش‌های برخی محققان (۱۵-۱۷) هم‌خوانی دارد. همچنین پژوهش حاضر به این نتیجه رسید که بعد گفتاری نیز به میزان (۳۹/۰) بر بعد کرداری اثرگذار است. نتیجه پژوهش حاضر در مورد اثر بعد گفتاری بر بعد کرداری، با نتایج پژوهش‌های برخی محققان (۱۸-۲۲) مطابقت دارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، جهت بهبود ابعاد شناسایی شده در زمینه رهبری اخلاقی، پیشنهادهایی ارائه می‌گردد.

با توجه به اهمیت بعد کرداری الگوی رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران، پیشنهاد می‌گردد در ارتباط با کردار فردی، ویژگی‌هایی همچون حلال خوری، امانت داری، درنگ و تأمل در کارها و تصمیم-گیری‌ها، دقت، حسابگری، قناعت، هیبت و جدیت، همنشینی با افراد شایسته ملاک گزینش مدیران قرار گرفته و سرلوحه کار آنان باشد. همچنین ویژگی‌هایی همچون توجه به بازخور از جانب همکاران و زبردستان، بازنگری در امورات کاری، حفظ توازن، پرداخت منصفانه، عدم دریافت رشوه، مبارزه با فساد، اجتناب از ایجاد استرس و اضطراب به عنوان مقوله‌های مطرح در کردار سازمانی، در رأس کار مدیران و مسئولان تصمیم‌گیرنده و تصمیم‌ساز در سازمان قرار گیرد. مقوله‌هایی همچون مدارا، دادگری، حق‌طلبی، آبادگری، آبروداری، مردم‌داری، بکارگیری زنان در امورات مدیریتی و اعتماد به آنان، ارائه فرصت دوباره به افراد و اطمینان به آحاد جامعه، رسیدگی به یتیمان و بازماندگان کارکنان، رعایت حقوق حیوانات و محیط زیست نیز به عنوان مقوله‌های مطرح در ارتباط با مؤلفه کردار اجتماعی مدیران و مسئولان ملاک عمل باشد.

پیشنهاد می‌گردد، ملاک تشویق، نمره ارزیابی و کارایی و سایر ارزیابی‌ها به صورت جدی بر مبنای پندار، گفتار و کردار نیک انجام

5. 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).
6. Abbasi Akhgari S, Nasiri Valikbani F. (2022). Investigate the relationship between ethical leadership style and organizational transparency with organizational agility. *Ethics in Science and Technology*; 16(4):172-175. (In Persian).
7. Talebnia G, Rajabdorri H, Khanizolan A. (2022). The relationship between ethical leadership and self-efficacy, respect and the relationship between managers and employees. *Ethics in Science and Technology*; 16 (4): 90-96. (In Persian).
8. Nasr Esfahani A, Sobhani M, Khazaeipool J, Amanibani M. (2015). Analyzing the effect of spiritual leadership and its consequences on organizational performance by using a balanced scorecard. *Journal of Organizational Cultural Management*; 13(1): 247-266. (In Persian).
9. Taheri M, Asadi Loyeh A, Khoshrang H. (2014). Relationship between leadership styles of department heads and job satisfaction of faculty members of Guilan University of Medical Sciences. *Comprehensive Nursing and Midwifery*; 24(71): 56-63. (In Persian).
10. Abbasnejad H, Adelzadeh P, Pashaei Fakhri K. (2021). Investigating the function of political-organizational behavior in the story of the lion and the cow in Kelileh and Demneh. *Interpretation and Analysis of Persian Language and Literature Texts*; 5(21): 31-46. (In Persian).
11. Brunsson D. (2019). Authentic leadership and organizational climate. *Journal of Organizational Behavior*; 13(3): 45-61.
12. Nahavandi A. (2020). Iranian mystical leadership: lessons for contemporary leaders. *Journal of Management Studies*; 41: 665-691.
13. Rafiei m, Aliahmadi A, Mousavi M, Kermani M. (2013). Ethical leadership, the fruit of the Islamic management paradigm. *Ethics Research Journal*; 6(20): 49-76. (In Persian).
14. Yakhdansaz N, Adelzadeh P, Fakhripashaei K. (2019). Management of interpersonal conflict in Shahnameh. *Persian Language and Literature*; 11(38): 173-195. (In Persian).
15. Zhao G, Chen Y, Brockner J. (2015). What influences managers' procedural fairness towards their subordinates? The role of subordinates' trustworthiness. *Journal of Experimental Social Psychology*; 59: 96-112.
16. Mikaeeli A, Farhangi A, Hoseini Dana H. (2020). Participatory leadership style and its impact on organizational effectiveness in media organizations with emphasis on broadcasting. *Audiovisual Media Quarterly*; 14(3): 129-166. (In Persian).
17. Ranjbar A, Shakouri M. (2018). Comparative analysis of civil procedure in Shahnameh and Telman. *Comparative Literature*; 24(2): 18-33. (In Persian).

برای همه نظیر عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست‌کرداری محور تمرکز و توجه است. رهبران سازمان برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات از طریق رفتار ملموس نشان دهند. در ادبیات کلاسیک ایران موارد متعددی از تاکید بر ویژگی‌های رهبران اخلاقی وجود دارد که منطبق با نتایج پژوهش حاضر می‌توان آنها را در ابعاد پنداری (مؤلفه‌های بینش، شناخت و منش)، گفتاری (کلامی) و کرداری (فردی، سازمانی و گروهی) طبقه بندی کرد.

## ملاحظه های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون: سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندانکه و ... در پژوهش حاضر موردتوجه قرار گرفته‌اند

## واژه نامه

|                              |                |
|------------------------------|----------------|
| 1. Leadership                | رهبری          |
| 2. Ethical leadership        | رهبری اخلاقی   |
| 3. Honesty                   | صداقت          |
| 4. Justice                   | عدالت          |
| 5. Literature                | ادبیات         |
| 6. Religios knowledge        | معرفت دینی     |
| 7. Competence of leaders     | شایستگی رهبران |
| 8. Thought dimension         | بعد پنداری     |
| 9. Action dimension          | بعد کرداری     |
| 10. Cognitive component      | مؤلفه شناختی   |
| 11. Attitude component       | مؤلفه نگرشی    |
| 12. Organizational component | مؤلفه سازمانی  |
| 13. Monotheistic thinking    | تفکر توحیدی    |
| 14. Classical literature     | ادبیات کلاسیک  |
| 15. Developmental leadership | رهبری تحول گرا |

## References

1. Chiung HH. (2013). Shared leadership and team learning: roles of knowledge sharing and team characteristics. *Journal of International Management Studies*; 8(1): 347-360. (In Persian).
2. Afjeh SA. (2014). Philosophical foundations and theories of leadership and organizational behavior. 1st ed. Iran/Tehran: Samt Publication. (In Persian).
3. Behrendt S, Matz A, Goritz M. (2020). Transformational leadership and its impact on customer satisfaction. Measuring mediating effects of organisational citizenship behaviours. *Middle East Journal of Management*; 8(1): 32-48.
4. Mollaei Nejad A. (2021). Components of leadership in the new century. *Tadbir Magezine*; 57(2): 17-36. (In Persian).

21. Nasr Esfahani A. (2009). A comparative study of Saadi's perspective and Western thinkers: management on the appearance and innerness of individuals. *Comparative Literature Studies*; 3(9): 187-204. (In Persian).
22. Yaghoubi N, Arab A, Abbaszadeh A. (2017). The role of managerial leadership in predicting and explaining employees' organizational citizenship behavior. *Public Management Perspectives*; 3: 108-135. (In Persian).
18. Storr D. (2020). *Leadership*. 1st ed. USA/New York: Routledge.
19. Thompson RS. (2020). The perception of servant leadership characteristics and job satisfaction in a church-related college. *Leadership Quarterly*; 43(2): 320-335.
20. Otaye-Ebede L, Sparrow P, Wong W. (2016). The changing contours of fairness: using multiple lenses to focus the HRM research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness*; 3(1): 70-90.

