



## ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

محسن فرجی<sup>۱</sup>

لیلا سعیدی<sup>۲</sup>

صدیقه طوطیان‌اصفهانی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۱/۲۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۳/۰۸

### چکیده

با توجه به نقش و اهمیت فضیلت سازمانی در بهبود عملکرد سازمانی، پژوهش حاضر باهدف ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد. نوع تحقیق بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس روش اجرا اکتشافی از نوع کیفی که با استفاده از تحلیل تم که شامل مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیراستفاده شد. روش گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای، میدانی و ابزار گردآوری داده‌ها، پرسش‌نامه و مصاحبه بود، داده‌ها با کمک فیش‌برداری از اسناد و متون و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان جمع‌آوری شدند، به طوری که در این تحقیق برای ارزیابی و افزایش روایی و پایایی، به روش پیشنهادی لینکوپین و گوبا استناد و برای تأمین اعتبار و مقبولیت داده‌ها از روش درگیری دائمی و مستمر استفاده شد. جامعه آماری تحقیق خبرگان آشنا به موضوع که به روش نمونه‌گیری هدفمند از طریق اشباع نظری ۱۳ نفر انتخاب شدند. مطابق با یافته‌های تحقیق مدل فضیلت سازمانی با ۹ مضمون سازمان دهنده شامل عدالت سازمانی، وفاداری سازمانی، تعهد شغلی، اعتماد سازمانی، خوش‌بینی سازمانی، اخلاق سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، بخشندگی سازمانی، دلسوزی سازمانی با بهره‌گیری از روش براون و کلارک درروش تحلیل مضمون به دست آمد. از نتایج تحقیق می‌توان به نقش اساسی فضیلت سازمانی در سازمان اشاره کرد که به‌عنوان یکی از عوامل پیشرفت و تحول دانشگاه و ابزاری در جهت رشد و تحول منابع انسانی نام برد.

### کلمات کلیدی

فضیلت سازمانی؛ سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی؛ منابع انسانی؛ فرهنگ‌سازمانی

۱- گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. m.faraji7001@gmail.com

۲- گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Leilasaedi88@gmail.com

۳- گروه مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) tootian\_ir@yahoo.com

در حال حاضر، صاحب‌نظران سازمانی به‌طور مکرر تأکید می‌کنند که رفتارهای غیرمعارف در بین کارکنان و مدیران شیوع یافته و خسارات مهم و پرهزینه‌ای را به سازمان تحمیل می‌کند. رسوایی‌های مالی و اخلاقی افشاء شده در سازمان‌های سراسر دنیا، تمایل به بازنگری نقش فضیلت‌سازمانی را موجب شده و پژوهش‌گران را بر آن داشته که در شناسایی فضیلت در سازمان‌ها اهتمام ورزند. در واقع رسوایی‌های مالی و اخلاقی اخیر موجب گرایش و علاقه فزاینده به موضوعاتی همچون اخلاق سازمانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان گشته و به‌تبع این علاقه گرایش و توجه ویژه‌ای نیز به موضوع فضیلت در سازمان مبذول شده است (کوتریل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). در دنیای پسامدرن، با عدم قطعیت رو به رشدی در مورد راه‌حل‌های درست برای مسائل اخلاقی زندگی مواجه هستیم. اهمیت اخلاق هرروز توسط افراد در مواجهه با مسائل اخلاقی شخصی و همچنین برای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها محرز شده است. امروزه سازمان‌ها، کارمندان به‌طور فزاینده در موقعیت‌های متضاد اخلاقی تصمیم‌گیری قرار می‌گیرند که این امر به افزایش عدم قطعیت و استرس منجر می‌شود که مشکلات اخلاقی به عواقب جدی برای افراد و هزینه‌های هنگفت برای سازمان‌ها منتهی می‌شود (کووتراپولوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). از این‌رو فضیلت‌سازمانی در پی مطرح‌شدن مسائل اخلاقی در سازمان‌ها و به‌تبع آن، از دست رفتن اعتماد عمومی نسبت به سازمان‌ها، مطرح شد (قنبری و همکاران، ۱۳۹۵). دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، معرف بالاترین سطح از تفکر، علم و فرهنگ آن جامعه محسوب می‌شوند (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۲)، به همین جهت اگر دانشگاهی فاقد ملاک‌های لازم برای رسیدن به سازمان فضیلت‌محور باشد، در جنبه‌های علمی، اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی نه تنها تأثیرگذار نخواهد بود، بلکه اهداف تعیین‌شده دانشگاه نیز به‌درستی محقق نخواهد شد (اسدزاده هیر و همکاران، ۱۳۹۶). از این‌رو نقش حاکمیت فضیلت‌سازمانی در دانشگاه‌ها به‌منظور ایجاد فضایی اخلاقی و فضیلت‌محور روشن است و به همین دلیل با دقت نظر باید به آن توجه شود. دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان اولین دانشگاه غیرانتفاعی ایران و تربیت‌کننده بخش بزرگی از مدیران و متخصصین آینده کشور تلقی می‌شود و نقش راهبردی در توسعه و پیشرفت کشور را بر عهده دارد. نظر به رسالت‌های همه‌جانبه دانشگاه‌ها (فرهنگی - تربیتی، آموزشی، سیاسی، اقتصادی و مدیریتی)، در تربیت نیروی انسانی شایسته (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۲)، انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاهی را نمی‌توان به‌صرف بهره‌مندی از توانایی‌های علمی و تجربی محدود کرد، بلکه داشتن شایستگی‌های خاص، رویکرد و معیار کامل‌تری محسوب می‌شود (قربان نژاد و عیسی

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

خانی، ۱۳۹۵). در این میان نقش مدیران دانشگاه‌ها از سایر عناصر پررنگ‌تر هست. از همین رو مدیران دانشگاه‌ها برای تصدی پست حساس و تأثیرگذار مدیریت، باید از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های لازم بهره‌مند باشند (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۵). دانشگاه آزاد اسلامی به‌عنوان نمادی از آموزش عالی کشور، حساسیت ویژه‌ای در تربیت نسل آینده مدیران کشور دارد، به‌گونه‌ای که تحقق اهداف دانشگاه آزاد منوط به داشتن مدیران باکفایت و درخور در تمامی ابعاد گوناگون علمی و فرهنگی است.

#### **اهمیت و ضرورت تحقیق**

فضیلت در اصطلاح فنی اشاره به ویژگی‌ها و خصائل منحصر به فرد انسانی دارد که نشانگر خوبی‌های معنوی و اخلاقی هستند. فضیلت‌گرایی به‌مثابه مهم‌ترین شرایط انسانی و بلندمرتبه‌ترین تمایلات بشری، به پیگیری و جستجوی بهترین خواسته‌های انسانی بازمی‌گردد (رگو<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). بر این مبنا، فضیلت سازمانی اشاره به ویژگی‌های اخلاقی سازمانی دارد که قادرند در صفات و مشخصات شخصیتی افراد و منابع انسانی سازمان نمود یابند. کامرون<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) نیز فضیلت سازمانی را به‌کارگیری حمایت، رشد، توسعه و تداوم عادات، امیال و افعالی نظیر گذشت، نوع‌دوستی، اعتماد میان فردی و سازمانی، امانت و درستی در میان منابع انسانی قلمداد نموده است (نجف بیگی و همکاران، ۱۳۹۳). انتساب این مؤلفه به سازمان و نهادهای اجتماعی حاکی از آن است که آن‌ها از قابلیت‌ها و توانمندی‌های لازم در راستای ایجاد، تقویت و حمایت از افعال و کردارهای فضیلت محور در میان منابع انسانی و کارکنان خویش برخوردار بوده و قادرند رفتار کارکنان را به‌سوی تعالی فردی/جمعی سوق دهند. به اعتقاد آوی<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) درک منابع انسانی سازمان از خصیصه فضیلت سبب می‌گردد تا احساسات مثبت در آنان توسعه‌یافته و رفتارهای سودمند، نوع‌دوستانه و توأم با احترام از آنان بروز یابد. فعالیت در این‌گونه سازمان‌ها سبب می‌گردد تا در کارکنان این احساس به وجود آید که کار را صرفاً در راستای پیشرفت‌های شغلی یا دریافت پاداش‌های مادی صورت نمی‌دهند، بلکه در جهت رضایت شخصی یا برای انجام یک کار خوب انجام دهند. بر این اساس، تلاش‌های بسیاری در راستای شناسایی مؤلفه‌های سازمان‌های فضیلت‌گرا در قالب‌هایی نظیر تبعیت از قوانین و معیارها، ارزش قائل شدن برای حقوق دیگران، یاری‌رساندن به نیازمندان، عدالت محوری و تعهد‌گرایی (فریدمن<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۸)، مسئولیت‌پذیری، درستی و صداقت، احترام به دیگران، اعتماد میان فردی و احترام به مالکیت فردی/جمعی (مانز<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۸؛ ضماهنی و شکاری، ۱۳۹۵:۵۳) خوش‌بینی، اعتماد، شفقت، صداقت و بخشش (کامرون و همکاران، ۲۰۰۴) صورت پذیرفته است. با این وجود، تاکنون پژوهش در این حوزه از اقبال چندانی برخوردار نبوده، به‌طوری‌که پژوهش‌گران دانشگاهی عمدتاً نسبت به فضائل سازمانی به

## ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

دیده تردید نگرسته و در عرصه‌های داخلی سازمان، مدیران اجرایی در سطوح فنی تا سطوح عالی، در مقابله با فشارهای اقتصادی از این مسئله غفلت ورزیده‌اند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۴). حتی در برخی از شرایط، متفکرین و سیاست‌گذاران رفتارهای سازمانی با ارجاع به پیچیدگی‌ها و تغییرات محیط‌های کسب‌وکار و نیز همراه ساختن آن با عنوان محافظه‌کاری و جزم‌اندیشی دینی، عمل به فضیلت‌های اخلاقی را به‌مثابه یکی از بسترهای لازم برای پاسخ‌دهی به ذی‌نفعان و بهبود عملکردهای سازمانی ناکارآمد قلمداد نموده‌اند (ورمان<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰)، در گذشته بیشتر محققین به دنبال حل مشکلات موجود در سازمان‌ها نظیر بازاریابی و کاهش هزینه‌ها و ... بوده‌اند و کمتر به مسائلی همچون فضیلت‌های اخلاقی و فرهنگی که یکی از زمینه‌های توانمندسازی کارکنان در پیشبرد اهداف می‌باشد پرداخته‌شده است از همین رو در این پژوهش سعی شده است تا به تبیین و طراحی الگوی کارساز و اجرایی در جهت ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی با اتکا به پیشینه تاریخی و مذهبی کشور و متناسب با فرهنگ و ساختار سازمان‌های آموزشی پرداخته شود.

### **مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش**

#### **مبانی نظری**

#### **تعریف فضیلت سازمانی**

فضیلت در سازمان‌ها به معنی ایجاد، ترویج، حمایت و پرورش رفتارها، عادات، اعمال و تمایلات رفیع و متعالی مانند انسانیت، صداقت، بخشایندگی؛ اعتماد و وفاداری در سطح فردی و گروهی در سازمان است (رگو<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۱) بنابراین هرگونه فعالیت‌های فردی و گروهی، ویژگی‌های فرهنگی یا هر فرایندی که سبب ترویج و تداوم فضیلت در سازمان شود، ممکن است سبب ایجاد فضیلت سازمانی شود.

#### **اهمیت فضیلت سازمانی**

فضیلت سازمانی، نقش مهم و چشم‌گیری در عملکرد فردی و سازمانی دارد، هرچند به نظر می‌رسد امروزه باوجود تلاش‌های فراوان در جهت ایجاد جو اخلاقی در سازمان‌ها مفهوم فضیلت محوری در سازمان‌های دولتی به‌شدت رنگ‌باخته است یا به فراموشی سپرده می‌شود (وانگ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱). از شواهد موجود این مسئله قابل حس است فعالیت‌های اجرای در ایجاد سازمان فضیلت محور مثرثمر نبوده و یا جزو اولویت‌های اصلی سازمان نمی‌باشد که عدم توجه به این مقوله باعث، نگرانی‌های زیادی را در سازمان‌های مختلف به وجود آورده است به همین دلایل پژوهش‌گران به دنبال ایجاد مسیری مناسب

در جهت فرهنگ‌سازی فضائل اخلاقی در سازمان‌ها هستند.

### هدف فضیلت سازمانی

بررسی فضیلت سازمانی در عملکرد و بهبود و اثربخشی کارکنان تأثیر بسزایی دارد. سازمان‌ها معمولاً اهداف خود را در افق‌های بلندمدتی می‌بینند پس می‌توان با افزایش روحیه و جلب توجه کارکنان به این اهداف دست‌یافت. فضیلت سازمانی به‌عنوان یک حلقه مفقوده در سازمان‌های امروزی است و توجه چندانی به این متغیر مهم سازمانی نشده است؛ از این رو، ضروری است مدیران سازمان‌ها به بسترسازی برای فضیلت و اجرای آن در سازمان اهتمام ورزند. در نتیجه این توجه و بسترسازی، سازمان‌هایی می‌توانند در فضای اخلاقی رشد و توسعه‌یابند. در پایان، پیشنهاد می‌شود با ارتقای جوّ اخلاقی در سازمان، از یک‌سو موجبات اتخاذ تصمیمات اخلاقی توسط مدیران و از سوی دیگر، موجبات رفتارهای اخلاقی میان کارکنان فراهم شود. در زمینه فضیلت‌گرا کردن سازمان، اخلاقیات و جوّ اخلاقی مؤثرتر از قوانین و رویه‌ها عمل می‌کنند. (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۸)

### انواع فضیلت سازمانی

ارسطو و متعاقب وی فارابی از انواع فضیلت‌های نظری، فکری، اخلاقی و عملی نام می‌برند. فضایل نظری عبارت است از معلوماتی که هدف نهایی آن‌ها معقول ساختن موجودات و یقین انسان به وجود آن‌ها است. برخی از این علوم، علوم اولیه هستند که از ابتدا برای انسان حاصل بوده، بدون آنکه بدانند چگونه و از کجا به دست آمده‌اند و برخی دیگر از طریق تعلیم و تعلم حاصل می‌شوند. فضایل فکری علم و معرفت برای تحصیل فضیلت از طریق تعلیم و تعلم می‌باشد که ناشی از قوه فکری بوده و آنچه برای اهداف عالی سودمندتر است را استنباط می‌کند؛ اما فضایل اخلاقی افعالی است که از انسان صادر می‌شود و به منشأ و مصدری غیر از عقل نظری نیازمند است که آن اراده است. فضایل عملی نیز عبارت است از محقق ساختن فضایل اخلاقی و عمل به خیر. فضیلت عملی تابع فضیلت فکری و آن نیز تابع فضیلت نظری است. این فضایل که از دیدگاه فلسفی یونان باستان و اسلام به صورت مشترک، وسیله‌ای جهت نیل به سعادت بشری است.

### ویژگی‌های فضیلت سازمانی

تأثیر مثبت انسانی و بهبود اجتماعی، دو ویژگی کلیدی تعریف فضیلت سازمانی است. فضیلت منافع برای دیگران به ارمغان می‌آورد و موجب ارزش اجتماعی می‌شود (کامرون و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۳). این کار سبب می‌شود کارکنان وضعیت سازمان خود را مثبت ارزیابی کنند و احساس غرور داشته باشند. اعتقاد بر این است که سازمان موفق با داشتن باور به کارکنان، این احساس را در آن‌ها

## ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

ایجاد می کند که در یک سازمان با موقعیت بالا کار می کنند که در جامعه نگرشی مثبت نسبت به آن وجود دارد (فولر و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶). فضیلت سازمانی همچنین احساس کارمند بودن را در سازمان افزایش می دهد. سازمان های فضیلت مدار به طور مثبت بر چگونگی رفتار و کارکرد کارکنان در محل کار تأثیر می گذارند. (رگو و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۱)

### عوامل تأثیرگذار در فضیلت سازمانی

۱- عوامل فردی: (صداقت، اعتماد، جوانمردی، همدردی، وجدان کاری، سرمایه اجتماعی، عدالت سازمانی، هوش معنوی)

۲- عوامل سازمانی: (ساختار و فرایند، رهبری فضیلت گرا، فرهنگ سازمانی، فلسفه وجودی سازمان)

۳- عوامل فراسازمانی: (عوامل فرهنگی، اجتماعی، محیطی، قانونی) (دهقانی زاده، ۱۳۹۷)

### مدل های فضیلت سازمانی

کمرن مدلی را برای سنجش فضیلت سازمانی ارائه کرده است. این مدل شامل پنج عامل اصلی است که عبارتند از:

**بخشش سازمانی:** بدان معنی است که اشتباهات به سرعت بخشیده می شوند. همچنین به عنوان فرصتهایی برای یادگیری در زمینه ای که از طریق استانداردهای بالای عملکرد مشخص شده، مورد استفاده قرار گیرند. (ریبرو و رگو<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۹)

**اعتماد سازمانی:** اعتماد سازمانی نشان می دهد که حسن نیت، ملاحظات و احترام بر سازمان حاکم است و افراد به یکدیگر و رهبران خود اعتماد دارند. با بسط و گسترش فرهنگ اعتماد می توان به جای ارزش های منفی، ارزش های اخلاقی را در سازمان پرورش داد.

**صداقت:** نشان می دهد که درست کاری، قابلیت اعتماد و احترام در سازمان شایع است. درستی و راستی شیوه مردان و زنان نیک است. راست باز و پاک باز و امیر باش، روحیه مردان خداست.

**خوش بینی:** خوش بینی به عنوان تمایل یا انتظار همیشگی به دریافت و دستیابی به نتیجه مثبت تعریف می شود (کارور<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۳).

**شفقت:** شفقت سازمانی به معنی آن است که افراد مراقب یکدیگر هستند و به یکدیگر اهمیت می دهند.

### پیشینه تجربی پژوهش

حسین پور در سال ۱۴۰۱ مقاله ای با عنوان شناسایی و واکاوی مؤلفه های فضیلت سازمانی بر اساس

## فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

ایرانی و اسلامی را انجام دادند. نتایج نشان داد که مؤلفه‌های فضیلت سازمانی ایرانی اسلامی روابط بین فردی، ویژگی‌های شخصیتی، مدیریت و رهبری و فرهنگ سازمانی می‌باشند.

عربشاهی و غلامی‌نژاد در سال ۱۴۰۰ مقاله‌ای با عنوان بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی اسلامی بر فضیلت سازمانی با نقش میانجی اخلاق‌کاری را انجام دادند. نتایج نشان داد که اخلاق‌کاری رابطه مدیریت منابع انسانی اسلامی و فضیلت سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. همچنین نتایج حاکی از تأثیر معنی‌دار مدیریت منابع انسانی اسلامی بر فضیلت سازمانی، تأثیر معنی‌دار مدیریت منابع انسانی اسلامی بر اخلاق‌کاری و تأثیر معنی‌دار اخلاق‌کاری بر فضیلت سازمانی می‌باشد.

گوران و همکاران در سال ۱۴۰۰ مقاله‌ای با عنوان ارائه مدل تأثیر آموزش فضیلت سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری بهزیستی ذهنی اعضای هیئت‌علمی (مطالعه موردی دانشگاه‌های استان مازندران) را انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد متغیرهای فضیلت سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی، فضیلت سازمانی با بهزیستی ذهنی و بهزیستی ذهنی با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معنادار و مثبت دارند. همچنین بهزیستی ذهنی، در تأثیر فضیلت سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی نقش میانجی را ایفا می‌کند.

تقی پور و مطلبی در سال ۱۳۹۹ مقاله‌ای با عنوان نقش فضیلت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه امام خمینی (ره) نیروی دریایی را انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که خوش‌بینی بر عملکرد شغلی کارکنان (۰/۶۴۵) تأثیر دارد. همچنین اعتماد (۰/۷۲۵)، شفقت (۰/۶۴۸)، صداقت (۰/۸۷۱) و بخشش (۰/۸۷۸) بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه امام خمینی (ره) نیروی دریایی نوشهر تأثیر دارد. در نتیجه فضیلت سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه امام خمینی (ره) تأثیرگذار است.

کیانی و همکاران در سال ۱۳۹۹ مقاله‌ای با عنوان تدوین مدل اندازه‌گیری فضیلت سازمانی به‌عنوان یک مؤلفه اخلاقی را انجام دادند. می‌توان نتیجه‌گیری کرد که پژوهش‌گران می‌توانند برای سنجش فضیلت سازمانی در سازمان‌های ورزشی از پرسش‌نامه فضیلت سازمانی ۱۵ گویه موجود در این پژوهش که از روایی و پایایی مناسب برخوردار است استفاده نمایند.

میون<sup>۱۶</sup> و همکاران در سال ۲۰۲۳ مقاله‌ای با عنوان فضیلت شبکه‌های اخلاقی: چگونه می‌توان شیوه‌های فضیلت‌مندانه را در سازمان‌های غیرانتفاعی تقویت کرد را انجام دادند.

بر اساس این یافته‌ها، یک مدل دایره‌ای از فضیلت‌گرایی پیشنهاد شده است که در آن شبکه‌های اخلاقی، شیوه‌های فضیلت‌آمیز را در میان اعضای خود در چهار سطح پرورش می‌دهند: (۱) سطح جهت‌گیری استراتژیک (۲) سطح نهادی (۳) سطح سازمانی (۴) سطح رابطه‌ای، در هر یک از این

## ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

سطوح، شبکه‌های اخلاقی باعث ایجاد عادت به فضایل و ترویج رفتارهای با فضیلت در میان اعضای خود می‌شوند. مفاهیم نظری، عملی و اجتماعی یافته‌های تحقیق مورد بحث قرار می‌گیرد.

زاخاری<sup>۱۷</sup> و همکاران در سال ۲۰۲۳ مقاله‌ای با عنوان لفاظی فضیلت در ارتباطات سرمایه‌گذار: راه‌اندازی برای یک دلتنگی؟ را انجام دادند. یافته اصلی ما این است که واکنش سرمایه‌گذار به رفتار غیراخلاقی برای شرکت‌هایی که پیش‌ازین ادعا می‌کردند که فضیلت دارند، منفی‌تر است نقض نسبت به کسانی که چنین ادعاهایی را مطرح نکرده‌اند. این رابطه زمانی کمتر قوی است، این شرکت ارزش آتی مورد انتظار بالایی دارد.

هابنر<sup>۱۸</sup> در سال ۲۰۲۱ مقاله‌ای با عنوان تأثیر جهت‌گیری فضیلت سازمانی بر نوآوری شرکت‌ها را انجام دادند. یافته‌های این تحقیق نشان داد: فراتر از تحقیقات نوآوری کلاسیک، ما با ارزیابی رابطه بین جهت‌گیری فضیلت سازمانی و نوآوری، مکانیسم فضیلت‌آمیز اساسی را تحلیل می‌کنیم. ما متوجه شدیم که ابعاد OVO بر رفتار نوآورانه در شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد و هنگام تمایز بین شرکت‌های با فناوری بالا و پایین، تأثیرات مخالف را برجسته می‌کند. علاوه بر این، با بررسی اثر تعدیل تنوع فناوری، مفاهیمی را درمی‌یابیم که رابطه بین OVO و نوآوری در شرکت‌های با فناوری پیشرفته به شدت تحت تأثیر سطح تنوع فناوری است.

سونگ وون<sup>۱۹</sup> در سال ۲۰۱۹ مقاله‌ای با عنوان تأثیر شفقت و فضیلت تجربه‌شده توسط افسر پلیس بر هویت سازمانی: تأثیر میانجی عواطف مثبت و اثر تعدیل‌کننده عزت‌نفس جمعی را انجام دادند. مطالعات تأیید کرده‌اند که فشرده‌گی و فضیلت تجربه‌شده توسط افسران پلیس تأثیر مثبتی بر احساسات مثبت دارد و این احساسات مثبت تأثیر مثبتی بر پدیده هماهنگی بافت دارد. همچنین نشان داده‌شده است که هیجان مثبت نقش کاملی در رابطه بین شفقت، فضیلت و هماهنگی سازمانی دارد و عاطفه مثبت و عزت‌نفس جمعی نقش کنترل‌کننده‌ای در رابطه با هماهنگی سازمانی دارد. پیامدهای نظری این مطالعه با حفظ یک رابطه سلسله‌مراتبی دقیق و گسترش رفتار فضیلت‌آمیز به سازمان‌های پلیس با استرس کاری بالا، به ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت کمک می‌کند.

### **روش‌شناسی تحقیق**

نوع تحقیق بر اساس هدف، کاربردی و بر اساس اجرا اکتشافی از نوع کیفی و از روش ۶ مرحله‌ای براون و کلارک در روش تحلیل مضمون به دست آمد. جامعه پژوهش اسناد و متون فضیلت سازمانی و خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه (اساتید دانشگاهی علوم انسانی و مدیریت و اساتید دانشگاه آزاد



### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

اسلامی با تحصیلات دکتری و کارشناسی ارشد با سابقه بیش از ۱۰ سال) بودند که طبق اصل اشباع نظری ۱۳ نفر از آن‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند.

جدول ۱- مشخصات خبرگان برحسب جمعیت شناختی

سن	سابقه شغلی	تحصیلات	سابقه در حوزه مدیریت	کد مصاحبه‌شونده
۵۶	۲۲	دکتری	۱۵	P1
۴۵	۲۰	دکتری	۲۰	P2
۴۷	۲۵	دکتری	۱۸	P3
۵۳	۲۲	دکتری	۲۲	P4
۵۰	۱۸	دکتری	۱۲	P5
۴۴	۱۶	فوق لیسانس	۱۰	P6
۴۲	۱۵	فوق لیسانس	۱۱	P7
۴۸	۲۵	فوق لیسانس	۲۰	P8
۵۳	۲۷	فوق لیسانس	۲۰	P9
۵۶	۲۳	فوق لیسانس	۲۳	P10
۴۹	۲۱	فوق لیسانس	۱۱	P11
۵۵	۲۴	فوق لیسانس	۱۷	P12
۴۰	۱۸	فوق لیسانس	۱۰	P13

برای تعیین حجم نمونه‌گیری از روش حداکثر اختلاف استفاده شد که در این روش حداکثر اختلاف در محدوده‌ای از کیفیت‌ها، خصوصیت‌ها، موقعیت‌ها یا موارد بروز پدیده‌ها تحت مطالعه برای در نظر گرفتن مشارکت‌کنندگان مدنظر قرار گرفت. هدف از این شیوه این است که تا حد ممکن متغیرهای متعدد مرتبط با موضوع بررسی شود. برای انجام این پژوهش ابتدا اسناد و متون مرتبط با فضیلت سازمانی بررسی و با کمک اساتید راهنما و مشاور تعدادی سؤال جهت مصاحبه طراحی شد. در بررسی اسناد و متون از کتاب‌ها و مقاله‌هایی که توسط نویسندگان و خبرگان درباره ملاک‌های شایسته‌گزینی مدیران مطابق با الگوهای اسلامی ایرانی و موضوعات مرتبط تألیف شده بود استفاده و آن‌ها مبنای طراحی مدل اولیه و استخراج عوامل مرتبط با فضیلت سازمانی قرار گرفت، سپس، خبرگان و صاحب‌نظران این حوزه شناسایی و جهت انجام مصاحبه حضوری با آن‌ها هماهنگ شد. به‌طور میانگین مدت‌زمان مصاحبه با هریک از خبرگان حدود ۲۰ الی ۳۰ دقیقه طول کشید و قبل از انجام مصاحبه موافقت آن‌ها جهت انجام مصاحبه جلب و به آنان درباره رعایت نکات اخلاقی از جمله رازداری، محرمانه ماندن اطلاعات شخصی و غیره اطمینان خاطر داده شد. در پایان از مصاحبه‌شوندگان تقدیر و

## ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

تشکر به عمل آمد و به آن‌ها گفته شد که پس از تحلیل داده‌ها، نتایج و یافته‌ها را به اطلاع آن‌ها خواهد رساند. داده‌ها با کمک فیش‌برداری از اسناد و متون و مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان جمع‌آوری شدند. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و نیمه ساختاریافته انجام شد؛ یعنی مصاحبه‌کننده در طی مصاحبه و در بین سؤال‌های اصلی مصاحبه، با توجه به شرایط سؤال‌های دیگری را مطرح و از مصاحبه‌شونده خواسته می‌شد تا به آن‌ها نیز پاسخ دهند. در این تحقیق برای ارزیابی و افزایش روایی و پایایی که معادل با استحکام علمی یافته‌ها در پژوهش کیفی است، به روش پیشنهادی لینکون و گوبا استناد و برای تأمین اعتبار و مقبولیت داده‌ها از روش درگیری دائمی و مستمر استفاده شد. در طول مطالعه، روش‌هایی برای اطمینان از صحت و پایایی داده‌ها و مفاهیم محوری استخراج می‌گردد و مفاهیمی که از نظر شرکت‌کنندگان بیانگر دیدگاه آنان نبوده، اصلاح می‌گردد. همچنین متن برخی از مصاحبه‌ها و کدهای حاصل از آن توسط چند نفر از متخصصین در زمینه تحقیق کیفی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. لازم به ذکر است که در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل شبکه مضامین روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوها و مدل‌های موجود در داده‌های کیفی است و به این صورت انجام می‌شود که داده‌های جمع‌آوری شده از مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق با داده‌های مصاحبه‌ها ترکیب و در نهایت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

### یافته‌ها

مضامین پایه حاصل از بررسی اسناد و متون مصاحبه‌ها جهت طراحی مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی در جدول ۲ ارائه شده است.

#### جدول ۲- مضامین پایه در اسناد و متون و مصاحبه‌ها

ردیف	جملات کلیدی متن مصاحبه‌ها	مضامین پایه
۱	جلب مشارکت آحاد قشر تحصیل کرده جامعه	مشارکت افراد تحصیل کرده
۲	تربیت نیروهای تراز انقلاب	تربیت نیروها
۳	تعالی و ارتقای سازمان	تعالی سازمانی
۴	عملکردهای شغلی کارکنان	اثربخشی
۵	خلق محیط فیزیکی سالم برای کارکنان	توجه به نیازهای کارکنان
۶	فرهنگ تشویقی برای کارکنان	عدالت توزیعی
۷	ارتقای سلامت معنوی با استفاده از آموزه‌های قرآنی، اجتماعی و غیره	تربیت نیروها
۸	به دست آمدن خوش‌بینی سازمانی	خوش‌بینی
۹	قوانین و مقررات	قانون مداری

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

تعهد هنجاری	تأکید و اولویت بر منافع جمع نسبت به منافع فردی	۱۰
امانت‌داری	حفظ اسرار سازمان	۱۱
همدلی سازمانی	خدمت به مردم (دانشجوها، کارمندان و اساتید)	۱۲
تعهد عاطفی	تعهدکاری در محل کار	۱۳
انضباط سازمانی	داشتن نظم و انضباط در امور محوله	۱۴
همدلی سازمانی	حسن برخورد با ارباب رجوع	۱۵
اعتماد افقی	اعتماد به همکاران	۱۶
خوش‌بینی	خوش‌بینی کارکنان در ادارات	۱۷
اعتماد نهادی	اعتماد نسبی بین کارکنان با مدیران ارشد در دانشگاه	۱۸
بخشش سازمانی	بخشیدن بعضی از تخلقات کارکنان	۱۹
شفقت سازمانی	ترحم سازمانی	۲۰
بخشش سازمانی	پایداری سازمانی	۲۱
انگیزه شغلی	ایجاد اعتماد و وفاداری کارکنان	۲۲
نخبه‌پروری	توجه به ظرفیت نخبگان موجود دانشگاه و استفاده بهینه از آن	۲۳
برنامه‌ریزی	توجه راهبردی دانشگاه انقلابی و اسلامی	۲۴
عدالت رویه‌ای	عدالت رویه‌ای و درک کارکنان	۲۵
عدالت توزیعی	تشویق و تنبیه متناسب با رفتار کارکنان	۲۶
توانمندسازی سازمانی	برگزاری دوره‌های توانمندسازی	۲۷
اخلاق‌مداری	افزایش فضیلت سازمانی با تأکید بر اخلاق و حسن معاشرت	۲۸
اثربخشی	افزایش بازدهی و بهره‌وری در محل کار	۲۹
جذب نیروی انسانی	بهبود فرایند استخدام	۳۰
انگیزه شغلی	افزایش رضایت‌مندی کارکنان	۳۱
شایستگی پروری	داشتن مدارک عالی	۳۲
صداقت	راست‌گویی مدیران	۳۳
توانمندسازی سازمانی	برنامه‌ریزی در جهت توانمندسازی کارکنان	۳۴
توجه به نیازهای کارکنان	توجه به خواسته‌های زیرمجموعه	۳۵
عدالت توزیعی	ایجاد نظام پاداش و تنبیه مناسب با عملکرد	۳۶
توانمندی روان‌شناختی	توانمندسازی و روان‌شناختی	۳۷
ارتباطات درون‌سازمانی	تعاملات مثبت کارکنان	۳۸
عدالت فرایندی	اجرای عدالت سازمانی	۳۹
قانون‌مداری	اجرای دقیق قانون	۴۰
عدالت توزیعی	اجرای دقیق قانون به صورت یکسان برای همه اقشار و سطوح سازمان	۴۱

ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

عدالت توزیعی	اجرای عدالت در پرداخت حقوق و دستمزد	۴۲
توجه به نیازهای کارکنان	اهمیت به نیازهای کارکنان	۴۳
تعالی سازمان	توجه سازمان به منزلت و جایگاه کارکنان	۴۴
عدالت توزیعی	تفاوت قائل شدن بین کارکنان متعهد و غیرمتعهد	۴۵
توانمندسازی سازمانی	برگزاری کارگاه و دوره آموزشی	۴۶
خوش بینی	ارتقاء ارزش های اخلاقی	۴۷
اعتماد عمومی	درک خودباوری	۴۸
توانمندسازی سازمانی	برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت	۴۹
تعهد مستمر	ایجاد روحیه مسئولیت پذیری	۵۰
تعهد مستمر	خودباوری در تصمیم گیری های سازمان	۵۱
تعالی سازمانی	ارتقاء شغلی	۵۲
عدالت توزیعی	سیستم تشویق و پاداش مناسب	۵۳
توانمندسازی سازمانی	برگزاری دوره های آموزشی مناسب	۵۴
واقع بینی سازمانی	ایجاد واقع بینی در سازمان	۵۵
خوش بینی	ایجاد خوش بینی در بین کارکنان سازمان	۵۶
اعتماد افقی	ایجاد اعتماد بین همکاران یک قسمت	۵۷
انگیزه شغلی	تشویق کارکنان	۵۸
دانش سازمانی	خودآگاهی	۵۹
ارتباط درون سازمانی	شفافیت ارتباطات	۶۰
اخلاق مداری	گشودگی و صداقت در کار	۶۱
توانمندسازی سازمانی	آموزش و توانمندسازی کارکنان و مدیران	۶۲
فضایل اخلاقی	توجه به معیارهای اخلاقی در انتصاب مدیران	۶۳
فضایل اخلاقی	توجه به شاخص های اخلاقی	۶۴
تعلق سازمانی	حس تعلق به سازمان	۶۵
توانمندسازی سازمانی	آموزش ضمن خدمت در موضوع خود مراقبتی فرهنگی	۶۶
جذب نیروی انسانی	ساماندهی در جذب و به کارگیری نیروی انسانی	۶۷
توجه به مؤلفه های اولیه سازمانی	توجه به مؤلفه های جذب در مراحل گزینش	۶۸
توانمندسازی سازمانی	برگزاری کارگاه های فرهنگی	۶۹
برنامه ریزی	تدوین برنامه های عملیاتی	۷۰
رصد سازمانی	پایش و ارزشیابی در حوزه فرهنگی	۷۱
دانش سازمانی	استفاده از دانش فردی و جمعی	۷۲

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

جذب نیروی انسانی	توجه به اهمیت معاینات اداری در هنگام استخدام	۷۳
همدلی سازمانی	ایجاد حس همکاری در بین کارکنان	۷۴
تعلق سازمانی	تأثیرگذاری کارکنان در برنامه‌های دانشگاه	۷۵
تعلق سازمانی	بی‌تفاوت نبودن کارکنان به مسائل دانشگاه	۷۶
تعلق سازمانی	توجه کارکنان به مسائل سازمان	۷۷
شایستگی سازمانی	انتخاب مدیران دارای فضیلت‌های متعالی	۷۸
اخلاق‌مداری	ارج‌گذاری به پرسنلی که دارای صفات اخلاقی دارند	۷۹
شایستگی اخلاقی	گذاشتن شروط اخلاقی در ارتقاء شغلی کارکنان	۸۰
توانمندسازی سازمانی	برگزاری دوره‌های خود مراقبتی کارکنان برای کلیه اعضا	۸۱
تعلق سازمانی	درک مشکلات فرهنگی سازمان با توجه به سیاست‌های دانشگاه	۸۲
رفاه کارکنان	ایجاد محیط کار سالم	۸۳
رفاه کارکنان	خلق محیط فیزیکی توأم با مسائل فرهنگی	۸۴
صداقت	صداقت، تلاش خالصانه	۸۵
پرهیز از چاپلوسی	پرهیز از تملق	۸۶
اثربخشی	راندمان بالای کاری	۸۷
جذب نیروی انسانی	توجه به رویه‌های درست گزینش و جذب نیروها	۸۸
مسئولیت‌پذیری اجتماعی	برقراری رابطه بین سرمایه اجتماعی و کسب زندگی	۸۹
رفاه کارکنان	تأمین محیط کار فرهنگی اسلامی	۹۰
اثربخشی	تجزیه و تحلیل شاخص‌های فرهنگی در برنامه‌های کارمندان	۹۱
دانش سازمانی	استفاده از دانش سازمان‌های دولتی و غیردولتی موفق در خودمراقبتی فرهنگی	۹۲
پاتولوژی سازمانی	شناسایی مشکلات فرهنگی موجود در دانشگاه	۹۳
پاتولوژی سازمانی	شناسایی معضلات سازمانی	۹۴
اثربخشی	بهبود کارایی	۹۵
اثربخشی	سوددهی سازمان	۹۶
فضایل اخلاقی	توجه به روحیات و اخلاق فرهنگ زیستی کارکنان	۹۷
توانمندسازی سازمانی	گسترش دانش	۹۸
مشارکت سازمانی	مشارکت کارکنان در سازمان	۹۹
رفاه کارکنان	برنامه‌ریزی در جهت تعیین زمان صرف غذا	۱۰۰
رفاه کارکنان	تعیین زمان استراحت کوتاه‌مدت در زمان کار	۱۰۱
اعتماد عمومی	میزان اعتماد کارکنان نسبت به هم و مدیران و خود سازمان	۱۰۲
مشارکت فرهنگی	همکاری گروهی و مشارکت کارکنان در برنامه‌های مذهبی	۱۰۳
مشارکت فرهنگی	مشارکت و استقبال کارکنان از برنامه‌های عام‌المنفعه سازمان	۱۰۴

ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

مشارکت سازمانی	مشارکت کارکنان و مدیران در برنامه‌های آموزشی	۱۰۵
انگیزه شغلی	ایجاد عوامل انگیزشی	۱۰۶
انگیزه شغلی	رضایت‌مندی	۱۰۷

بر اساس مضامین پایه، نتایج مضامین سازمان دهنده جهت طراحی مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی در جدول ۳ ارائه شده است.

**جدول ۳- مضامین پایه و سازمان دهنده**

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	ردیف
بخشندگی سازمانی	مشارکت افراد تحصیل کرده	۱
خوش‌بینی سازمانی	تعالی سازمانی	۲
تعهد شغلی	تعهد مستمر	۳
بخشندگی سازمانی	بخشش سازمانی	۴
بخشندگی سازمانی	توانمندسازی سازمانی	۵
بخشندگی سازمانی	تربیت نیروها	۶
بخشندگی سازمانی	نخبه پروری	۷
بخشندگی سازمانی	توانمندی روان‌شناختی	۸
بخشندگی سازمانی	دانش سازمانی	۹
اخلاق سازمانی	صداقت	۱۰
اخلاق سازمانی	اخلاق کاری	۱۱
دلسوزی سازمانی	توجه به نیازهای کارکنان	۱۲
تعهد شغلی	تعهد عاطفی	۱۳
تعهد شغلی	انضباط سازمانی	۱۴
تعهد شغلی	امانت‌داری	۱۵
خوش‌بینی سازمانی	خوش‌بینی	۱۶
اخلاق سازمانی	اخلاق‌مداری	۱۷
اخلاق سازمانی	شایستگی اخلاقی	۱۸
خوش‌بینی سازمانی	واقع‌بینی سازمانی	۱۹
اعتماد سازمانی	اعتماد نهادی	۲۰
اعتماد سازمانی	اعتماد افقی	۲۱
اعتماد سازمانی	اعتماد عمومی	۲۲
وفاداری سازمانی	انگیزه شغلی	۲۳
وفاداری سازمانی	تعلق سازمانی	۲۴

**فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳**

دلسوزی سازمانی	شفقت سازمانی	۲۵
وفاداری سازمانی	شایستگی سازمانی	۲۶
دلسوزی سازمانی	همدلی سازمانی	۲۷
دلسوزی سازمانی	رفاه کارکنان	۲۸
فرهنگ سازمانی	توجه به مؤلفه‌های اولیه سازمانی	۲۹
اخلاق سازمانی	فضایل اخلاقی	۳۰
فرهنگ سازمانی	مشارکت فرهنگی	۳۱
تعهد شغلی	تعهد هنجاری	۳۲
عدالت سازمانی	عدالت رویه‌ای	۳۳
عدالت سازمانی	عدالت توزیعی	۳۴
عدالت سازمانی	عدالت فرآیندی	۳۵
وفاداری سازمانی	اثربخشی	۳۶
اعتماد سازمانی	برنامه‌ریزی	۳۷
بخشندگی سازمانی	پاتولوژی سازمانی	۳۸
اخلاق سازمانی	پرهیز از چاپلوسی	۳۹
تعهد شغلی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۴۰
فرهنگ سازمانی	شایستگی پروری	۴۱
اعتماد سازمانی	ارتباطات درون سازمانی	۴۲
اعتماد سازمانی	مشارکت سازمانی	۴۳
خوش‌بینی سازمانی	جذب نیروی انسانی	۴۴
فرهنگ سازمانی	رصد سازمانی	۴۵
فرهنگ سازمانی	قانون‌مداری	۴۶

بر اساس مضامین سازمان دهنده نتایج مضمون فراگیر جهت طراحی مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی در جدول ۴ ارائه شده است.

**جدول ۴- مضامین سازمان دهنده و فراگیر**

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	ردیف
فضیلت سازمانی	خوش‌بینی سازمانی	۱
فضیلت سازمانی	وفاداری سازمانی	۲
فضیلت سازمانی	اعتماد سازمانی	۳
فضیلت سازمانی	عدالت سازمانی	۴

ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

۵	بخشندگی سازمانی	فضیلت سازمانی
۶	اخلاق سازمانی	فضیلت سازمانی
۷	تعهد شغلی	فضیلت سازمانی
۸	فرهنگ سازمانی	فضیلت سازمانی
۹	دلسوزی سازمانی	فضیلت سازمانی

**ترسیم شبکه مضامین فراگیر و سازمان دهنده**

بر اساس مضامین سازمان دهنده اقدام به ترسیم شبکه مضامین فراگیر و سازمان دهنده گردیده است که به صورت شکل ۱ شده است.

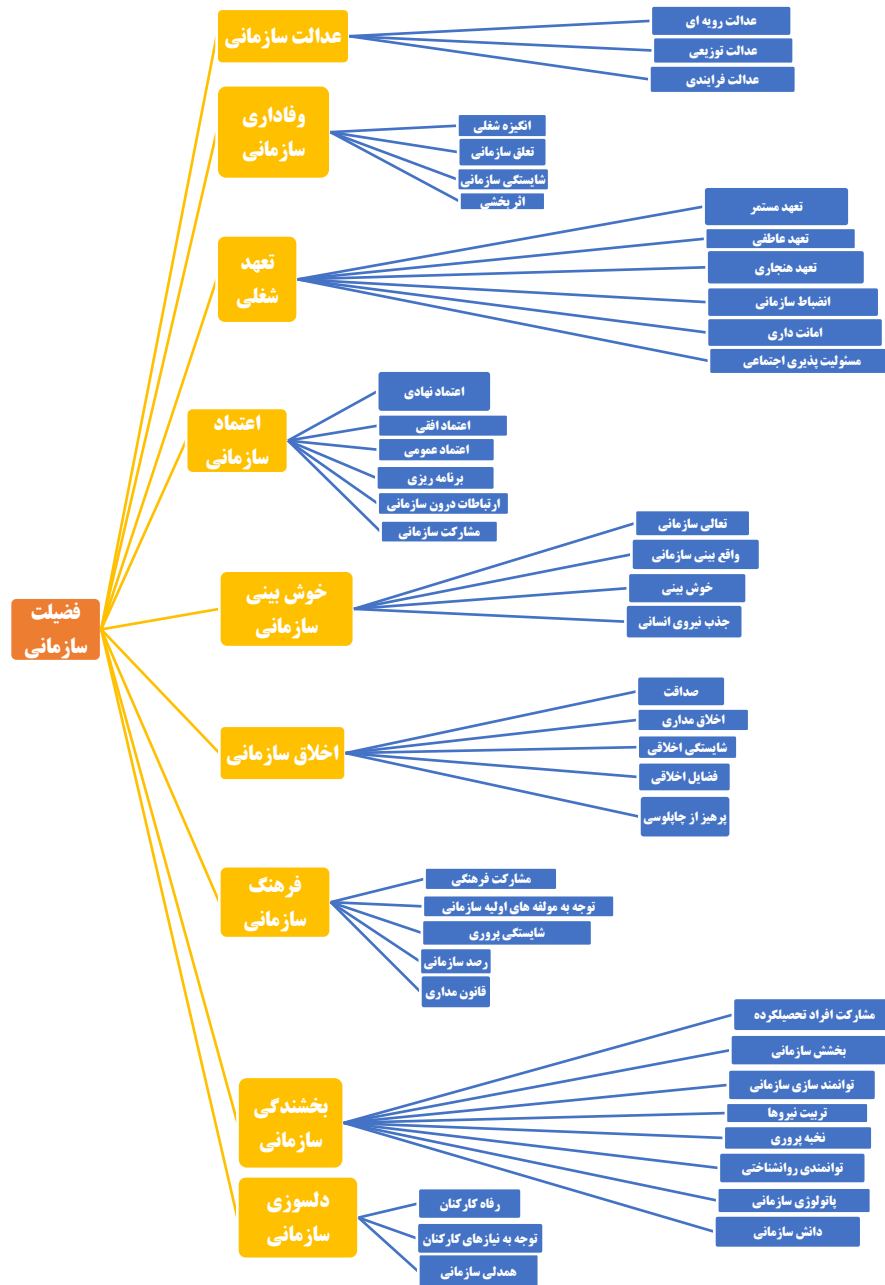


**شکل ۱- شبکه مضامین سازمان دهنده و فراگیر**

**ترسیم شبکه مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه**

از سازمان دهی مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر، اقدام به طراحی شبکه مضامین گردیده است به صورت شکل ۲ شده است.





شکل ۲- شبکه مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی

### نتیجه‌گیری و بحث

با توجه به نقش و اهمیت فضیلت‌سازمانی در بهبود اثربخشی و عملکرد شغلی، پژوهش حاضر باهدف ارائه مدل فضیلت‌سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد که فضیلت‌سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی دارای نه مضمون فراگیر شامل عدالت‌سازمانی (سه مضمون پایه)، وفاداری‌سازمانی (چهار مضمون پایه)، تعهد شغلی (شش مضمون پایه)، اعتماد‌سازمانی (شش مضمون پایه)، خوش‌بینی‌سازمانی (چهار مضمون پایه)، اخلاق‌سازمانی (پنج مضمون پایه)، فرهنگ‌سازمانی (پنج مضمون پایه)، بخشندگی‌سازمانی (هشت مضمون پایه)، دلسوزی‌سازمانی (سه مضمون پایه) است. در تفسیر و تشریح نه مضمون فراگیر می‌توان به مطالب زیر اشاره کرد. در رابطه با عدالت‌سازمانی، سازمان به‌صورت منصفانه و عادلانه با کارکنان رفتار می‌نماید و اجرای دقیق قانون به‌صورت یکسان برای همه اقشار و سطوح سازمان اجرا می‌گردد. در رابطه با وفاداری‌سازمانی کارکنان را نسبت به اهداف سازمان مسئول کرده و آن‌ها را سوق می‌دهد به نحو احسن وظایف خود را در سازمان به انجام برسانند و با سازمان احساس نزدیکی و همبستگی پیدا کنند و در سازمان ماندگار باشند. در رابطه با تعهد شغلی باید گفت که کاربست فضیلت در سازمان‌ها آثار مهمی بر روی کارکنان دارد. برای مثال احساس کارکردن در یک سازمان فضیلت محور می‌تواند کارکنان را تشویق کند که کار را فقط برای پاداش‌های مادی یا پیشرفت شغلی انجام ندهند، بلکه رضایت شخصی یا برای نفس انجام یک کار خوب انجام دهند. در رابطه با اعتماد سازمانی نشان می‌دهد که حسن نیت، ملاحظات و احترام بر سازمان حاکم است و افراد به یکدیگر و مدیران خود اعتماد دارند. با بسط و گسترش فرهنگ اعتماد می‌توان به‌جای ارزش‌های منفی، ارزش‌های اخلاقی را در سازمان پرورش داد. در رابطه با خوش‌بینی سازمانی به‌عنوان تمایل یا انتظار همیشگی به دریافت و دستیابی به نتیجه مثبت تعریف می‌شود. تمایل به باور، انتظار یا امید است که امور باوجود تجربه مشقت‌بار فعلی به‌خوبی پیش خواهند رفت. این باوری است که برخلاف وضعیت دشوار کنونی، کارکنان هنوز آینده روشنی و واقع‌بینانه برای خود در سازمان می‌بینند. همچنین در خصوص اخلاق‌سازمانی باید گفت که امروز در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌ها، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است. نماد بیرونی سازمان‌ها را رفتارهای اخلاقی آن‌ها تشکیل می‌دهد که خود حاصل جمع ارزش‌های گوناگون اخلاقی است که در آن سازمان ظهور می‌یابند. اخلاقیات در سازمان‌ها به‌عنوان سیستمی از ارزش‌ها و بایدها و نبایدها تعریف می‌شود که بر اساس آن نیک‌ها و بدی‌های سازمان مشخص و عمل بد از عمل خوب متمایز می‌گردد. به‌طور کلی انسان‌ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی‌های خاص اخلاقی هستند

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

که پندار، گفتار و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد. ممکن است همین فرد وقتی در یک پست سازمانی قرار بگیرد عواملی موجب شود که رفتار متفاوتی از بعد فردی داشته باشد که روی میزان کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد. درباره فرهنگ سازمانی باید گفت که نکته کلیدی در موفقیت یک سازمان، برخورداری از فرهنگ سازمانی است مبتنی بر مجموعه‌ای از اعتقادات کاملاً قوی و مشترک میان کارکنان آن سازمان که به وسیله استراتژی‌ها و ساختار آن پشتیبانی می‌شوند. در واقع، هنگامی که یک سازمان از فرهنگ سازمانی قوی برخوردار است، این ۳ اتفاق در آن رخ می‌دهد: کارمندان می‌دانند که مدیریت سطوح بالاتر سازمان، در شرایط مختلف چه انتظاراتی از آن‌ها دارند، کارمندان معتقدند که ارائه پاسخ مورد انتظار به موقعیت‌های مختلف، مناسب‌ترین کار است، کارمندان می‌دانند که به خاطر نشان دادن ارزش‌های سازمان، پاداشی دریافت خواهند کرد. بخش منابع انسانی سازمان، در تداوم فرهنگ سازمانی قوی، نقشی حیاتی دارد و این روند را با استخدام افراد مختلف و انتخاب متقاضیانی که عقاید همسانی با فرهنگ سازمانی دارند و در آن فرهنگ سازمانی رشد می‌کنند، شروع می‌کند؛ همچنین این بخش، برنامه‌های مربوط به جهت‌گیری، آموزش و مدیریت عملکرد را در سازمان توسعه می‌دهد. در رابطه با بخشندگی سازمانی بدان معنی است که بعضی از اشتباهات کارکنان در جهت فرصت دوباره به سرعت بخشیده می‌شوند. همچنین به‌عنوان فرصت‌هایی برای یادگیری در زمینه‌ای که از طریق استانداردهای بالای عملکرد مشخص شده، مورد استفاده قرار گیرند. در رابطه با دلسوزی سازمانی دلسوزی از نظر لغوی به معنی «باهم رنج کشیدن» است. «آنچه برای دیگران انجام می‌دهی، در حقیقت آن را برای خودت انجام داده‌ای.» این جمله ماهیت حس مشترک انسانی را توصیف می‌کند. وقتی باهم رنج می‌بریم، ارتباطات مان را با یکدیگر عمیق می‌کنیم و تمایل مان برای انجام کارهای خوب هم افزایش می‌یابد. دلسوزی آگاهانه و همدلانه کلید برقراری ارتباط و ایجاد تعلق خاطر است که منجر به آرامش در خانه، محیط کار و ... می‌شود. اگر مدیران، سازمان دلسوزانه‌ای ایجاد کنند و این سازمان بتواند برای کارکنان تعلق خاطر ایجاد کند، افراد به احتمال زیاد می‌توانند سه ویژگی انتخاب، ارتباط و شایستگی را برای خود ایجاد کنند. در نتیجه این ویژگی‌ها باعث نوآوری، خلاقیت، بهره‌وری و موفقیت مالی سازمان خواهد شد.

پژوهش حاضر مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی را بررسی کرد و متأسفانه مدلی درباره فضیلت سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی وجود نداشت و این مانع از مقایسه گسترده نتایج این پژوهش با پژوهش‌های قبلی شد؛ بنابراین، انجام پژوهش‌های بیشتر درباره فضیلت سازمانی می‌تواند به متخصصان و برنامه‌ریزان جهت بهبود شرایط سازمان مرکزی کمک شایانی کند. با

## ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

توجه به نتایج پژوهش حاضر و مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، برنامه‌ریزی جهت ارتقای فضیلت سازمانی از طریق مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه ضروری است؛ بنابراین، متخصصان و برنامه‌ریزان سازمان می‌توانند از طریق بهبود مضامین این پژوهش، گام مؤثری در جهت بهبود فضیلت سازمانی و عملکرد شغلی و اثربخشی کارکنان سازمان بردارند. علاوه بر آن، سازمان‌ها معمولاً اهداف خود را در افق‌های بلندمدتی می‌بینند که ایده آل و آرمانی است که این افق‌ها و چشم‌اندازها اغلب در حوزه سود سازمان خلاصه می‌شود. پس می‌توان با تغییر چشم‌انداز سازمانی به سمت فضیلت‌های سازمانی ضمن جلب توجه کارکنان به این مهم در راستای تحقق اهداف سازمانی و سند تحول دانشگاه آزاد اسلامی گام برداشت.

### **پیشنهاد‌های کاربردی**

یافته‌های تحقیق نشان داد بخشندگی سازمانی حائز رتبه اول در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:

- ایجاد سامانه مدیریت دانش به منظور انتقال تجارب و دانش کارکنان.
- برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای ارتقای سطح مهارت‌های موردنیاز.
- تدوین استانداردهای عملکردی برای کارکنان.

یافته‌های تحقیق نشان داد تعهد شغلی حائز رتبه دوم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:

- بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار؛ و تشویق آن‌ها به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری.
- تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی و ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور ایجاد بازخورد کاری.
- ایجاد سیستم مناسب تشویق و تنبیه.
- حذف تبعیض‌ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار.

یافته‌های تحقیق نشان داد وفاداری سازمانی حائز رتبه سوم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:

- برای افزایش وفاداری کارکنان امنیت شغلی برقرار گردد. مدیران باید بتوانند در سازمان این امنیت خاطر را ایجاد نمایند که نیروها نگران جایگاه و موقعیت‌شان نباشند.
- فراهم‌سازی محیطی شاد و شادابی برای کارکنان: افزایش وفاداری در کارکنان با رضایت

### فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

شغلی آن‌ها رابطه‌ی مستقیمی دارد. کارمندانی که شادی و رضایت را در خود احساس می‌کنند کیفیت عملکردشان به مراتب بالاتر می‌رود.

یافته‌های تحقیق نشان داد دلسوزی سازمانی حائز رتبه چهارم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:

- تلاش برای رفع مشکلات و قواعد دست و پاگیر سر راه کارمندان.
- گوش دادن به حرف‌ها و ایده‌های کارکنان برای مدیریت بهتر کسب‌وکار.
- ارزیابی دقیق وضعیت کاری کارمندان و تلاش برای فهم دغدغه‌های اصلی‌شان، در این زمینه توجه به مشکلات خارج از محیط کار ضروری است. عملکرد نامناسب بسیاری از کارمندان ریشه در مشکلات خارج از سازمان دارد.
- پذیرش مسئولیت اشتباهات و تلاش برای جبران آن‌ها نقش مهمی در افزایش اعتماد کارمندان به سازمان دارد. وقتی مدیران یک سازمان اشتباهاتشان را بپذیرند، تأثیرگذاری سخنانشان بر روی کارمندان افزایش چشم‌گیری خواهد یافت.

یافته‌های تحقیق نشان داد خوش‌بینی سازمانی حائز رتبه پنجم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:

- به‌منظور افزایش خوش‌بینی سازمانی، لازم است که کیفیت زندگی کارکنان از طریق ترمیم و بهبود حقوق و دستمزد، کاهش اختلاف پرداختی‌های بین کارکنان رسمی و شرکتی و افزایش امکانات و خدمات رفاهی و انگیزشی ارتقا یابد تا بتوانند خدمت‌رسانی بهتری را ارائه نمایند.
- مدیران در راستای افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان، باید به نیازها و احساسات زیردستان توجه نمایند و ارتباط خود را با آنان بهبود بخشند. رابطه منطقی و صحیح رئیس با مرئوسان باعث تغییر نگرش آنان به سمت نگرش‌های مثبت و خوش‌بینانه می‌شود و محیط کار را عاری از هرگونه بدبینی و بدگمانی می‌کند.

یافته‌های تحقیق نشان داد اعتماد سازمانی حائز رتبه ششم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:

- به‌منظور افزایش سطح اعتماد در سازمان، توانمندسازی کارکنان از مهم‌ترین مواردی است که مدیران باید در این زمینه گام بردارند و با برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی و بهبود مهارت‌های مختلف حرکت نمایند.
- برقراری ارتباط و تعامل بین مدیران و کارکنان و همچنین بین کارکنان بین بخشی.

## ارائه مدل فضیلت سازمانی در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی / فرجی، سعیدی، طوطیان اصفهانی

- پایبندی مدیران به قول‌هایی که به کارکنان خود می‌دهند، از نکات مهمی می‌باشد. یافته‌های تحقیق نشان داد اخلاق سازمانی حائز رتبه هفتم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:
  - بیان شفاف و دقیق اهداف سازمانی: مدیران و رهبران سازمان‌ها باید اهداف کوچک و بزرگ را دقیق برای همه اعضا، صرف‌نظر از سابقه یا مهارت آن‌ها، روشن کنند.
  - مدیران باید الگوی مناسبی در سازمان باشند. به عبارتی، اگر مدیران دانشگاه آزاد اسلامی انتظار دارند تا اخلاق حرفه‌ای در تاروپود سازمان تنیده شود، مدیران سازمان حتماً باید برای اجرای قوانین و قواعد اخلاقی سازمان پیش‌قدم باشند. تا زمانی که مدیران و رهبران سازمان برای اجرای اصول و ارزش‌های اخلاقی پیش‌قدم نشوند، نمی‌توان از دیگر اعضای سازمان انتظار داشته که رعایت‌شان کنند.
  - طراحی محیط کاری امن و مناسب برای کارکنان: یافته‌های تحقیق نشان داد فرهنگ سازمانی حائز رتبه هشتم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:
  - تقویت کار گروهی: تقویت هم‌بستگی گروهی یکی از ارزشمندترین خروجی‌های فرهنگ سازمانی کارآمد است، زیرا کارکنان می‌دانند چه جایگاهی دارند و باور دارند همکاری‌شان به‌خوبی وظایف‌شان را انجام می‌دهند. به‌علاوه، کارکنان می‌دانند کارشان چه نقش مهمی در موفقیت سازمان دارد و از ارزش خودشان آگاه‌اند.
  - تقویت یادگیری غیررسمی: با تمرکز بیشتر بر همکاری و کار تیمی، فرصتی برای یادگیری غیررسمی فراهم می‌شود. در اغلب محیط‌های کاری، تنها ۱۰ درصد از آموخته‌ها نتیجه آموزش رسمی است و یادگیری باقی موضوع هنگام کار و در تعامل با دیگران اتفاق می‌افتد.
  - تقویت فرهنگ ارتباطات در درون سازمانی و برون سازمانی.
  - بیان اثربخش، ارزش‌ها و چشم‌انداز و مأموریت سازمان برای کارکنان. این‌گونه، کارکنان حس می‌کنند هدف مشترکی دارند و در نتیجه، دیگر خود را مهره‌ای کوچک در دستگاهی بزرگ نمی‌دانند، بلکه باور دارند مهره‌ای کلیدی برای گروه هستند.
- یافته‌های تحقیق نشان داد عدالت سازمانی حائز رتبه نهم در بین کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی گردیده است. بر این اساس، موارد زیر توصیه می‌گردد:

فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

- برای افزایش و بهبود عدالت سازمانی، بیشتر از ابعاد عدالت اطلاعاتی و عدالت بین فرد اقدام شود، چون این ابعاد به نحو بهتر تغییرات فضیلت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- مدیران با برقراری ارتباطات مؤثر فردی با کارکنان می‌توان با افزایش اعتماد، زمینه را برای بهبود عدالت سازمانی فراهم نمایند.
- تدوین دستورالعمل‌های نحوه پرداخت جبران خدمات و پاداش، میزان شفافیت را بهبود ببخشند.

## منابع

- ۱) حسین پور، احسان (۱۴۰۱). شناسایی و واکاوی مؤلفه های فضیلت سازمانی بر اساس آموزه های ایرانی و اسلامی، ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، شماره ۱۱، بهمن، ص ۴۰۴۱-۴۰۱۷.
- ۲) اسدزاده هیر، نجف؛ قلاوندی، حسن و سید عباس زاده، میرمحمد (۱۳۹۶). تحلیل کانونی رابطه بین ابعاد فضیلت سازمانی و مؤلفه‌های شجاعت اخلاق حرفه‌ای، نشریه اخلاق در علوم و فناوری، شماره ۲، اسفند، ص ۱۳۶-۱۲۷.
- ۳) دانایی‌فرد، حسن؛ بیوکی امرالهی، ناهید؛ فانی، علی‌اصغر و رضاییان، علی (۱۳۹۲). کنکاشی پیرامون پیش‌آیندهای مؤثر بر فرایند شکل‌گیری پدیده بهروزی سازمانی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی)، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۱۹، بهار، ص ۲۴-۵.
- ۴) سلیمی، قاسم؛ محمدی، مهدی؛ سلمانپور، محمدجواد؛ ترک‌زاده، جعفر و محمدی، قدرت الله (۱۳۹۵). مورد کاوی شایستگی‌های اخلاقی مدیران آموزش عالی به‌سوی یک چارچوب مفهومی (مورد مطالعه دانشگاه‌های دولتی استان فارس)، فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی، شماره ۴، زمستان، ص ۵۲۲-۴۹۵.
- ۵) شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۲). سند دانشگاه اسلامی. تهران: شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- ۶) ضماهنی، مجید و شکاری، حمیده (۱۳۹۵). مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد، نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۳، تابستان، ص ۶۲-۴۹.
- ۷) قنبری، سیروس؛ درخشان، مژگان؛ زندی، خلیل و سیف‌پناهی، حامد (۱۳۹۵). ساختار عاملی و همسانی درونی پرسش‌نامه اخلاق و فضیلت سازمانی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، شماره ۳، دی، ص ۷۶-۶۹.
- ۸) محمودی، سید محمد؛ زارعی‌متین، حسن و بحیرایی، صدیقه (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاهی. دو فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی، شماره ۱، بهار، ص ۱۴۳-۱۱۴.
- ۹) نجف‌بیگی، رضا؛ موسی‌خانی، مرتضی؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ دلاور، علی و همراهی، مهرداد (۱۳۹۳).
- ۱۰) طراحی الگوی مطلوب جهت ارتقاء فضیلت سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره ۲۴، تابستان، ص ۶۶-۴۷.
- ۱۱) کاظمی، سلیم؛ بابلان، عادل؛ معینی کیا، مهدی (۱۳۹۸). فضیلت سازمانی چالش قرن بیست و یکم، مجله رشد مدیریت مدرسه، شماره ۲، بهمن، ص ۵۴-۵۳.



فصلنامه رهیافت‌های نوین مدیریت جهادی و حکمرانی اسلامی، دوره ۴، شماره ۱۳، بهار ۱۴۰۳

۱۲) گوران شور کچالی، سلاله؛ حسین زاده، بابک؛ فلاح، وحید (۱۴۰۰). ارائه مدل تأثیر آموزش فضیلت سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری بهزیستی ذهنی اعضای هیئت‌علمی، فصلنامه توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور، شماره ۱، اردیبهشت، ص ۹۷-۱۰۷.

۱۳) نوید ادهم، مهدی و دیگران، ۱۳۹۷، تحلیل فرهنگی، انتشارات شرکت چاپ و نشر کتاب‌های درسی، چاپ دوم، ص ۱۴-۱۳.

۱۴) شارع پور، محمود (۱۳۹۲). نقش شبکه‌های اجتماعی در بازتولید نابرابری آموزشی، نشریه تعلیم و تربیت، شماره ۳، پاییز، ص ۱۲-۲۷.

15) Baumeister, R.F. & Juola Exline, J. (1999). Virtue, Personality, and Social Relations: Self-Control as the Moral Muscle. *Journal of personality*, Issue6, December, p 1165-1194.

16) Cameron, K. S. Bright, D. and Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral scientist*, Issue6, February, p 766-790.

17) Friedman, H. H. Friedman, I. W. and Kass-shraibman, F. (۲۰۰۸). Ethical Imperatives of CEO's: Creating the virtuous corporation. *Journal of Business systems Governance and Ethics*, Issue\, December, p 31-41.

18) Haubner, Kathrin (2021). Being the best one can be: The influence of organizational virtue orientation on firms' innovation, *Journal Academy Of Management*, No.1, Jul 2021.

19) Kavathatzopoulos, I. (2005). Computers for ethical competence. In *ETHICOMP*.

20) Zachary, Miles A. Connelly, Brian L. Tyge Payne, G. Tribble, Lori L. (2023). Virtue Rhetoric in Investor Communications: Setting Up for a Letdown? *Journal of Management*, Vol. 49 No. 2, February 2023, p 741-770.

21) Mion, Giorgio. Vigolo, Vania. Bonfanti, Angelo. Tessari, Riccardo. (2023). The Virtuousness of Ethical Networks: How to Foster Virtuous Practices in Nonprofit Organizations, *Journal of Business Ethics*, January, Accesses 735.

22) Manz, C. C. Cameron, K. S. Manz, K. P. Marx, R. D. & Neal, J. (2008). *The Virtuous Organization: Insights from Some of the World Leading Management Thinkers*. World Scientific Publishing Company, Online, <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1470027](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1470027)>, [August 7, 2008].

23) Rego, A. Ribeiro, N. Cunha, M. P. & Jesuino, J. C. (۲۰۱۱). How Happiness Mediates the Organizational Virtuousness and Effective Commitment Relation Ship. Journal of Business Research, Issue Δ, may, p 524-532.

24) Woermann, M. (2010). "A Complex Ethics: Critical Complexity, Deconstruction, and Implications for Business Ethics" . Dissertation presented for the degree of Doctor of Philosophy, University of Stellenbosch.

یادداشت‌ها:

- 
- 1 Kotrilov
  - 2 Kavathatzopoulos
  - 3 Rego
  - 4 Cameron
  - 5 Avey
  - 6 Friedman
  - 7 Manz
  - 8 Woermann
  - 9 Rego
  - 10 Wang
  - 11 Cameron et al
  - 12 Follower et al
  - 13 Rego et al
  - 14 Ribeiro et Rego
  - 15 Carver
  - 16 Mion
  - 17 Zachary
  - 18 Haubner
  - 19 Seung-Won

## Presenting the model of organizational virtue in the central organization of Islamic Azad University

Mohsen Faraji<sup>1</sup>

Receipt: 09/04/2023

Acceptance: 28/05/2024

Leila Saeedi<sup>2</sup>

Sedigheh Tootian Isfahani<sup>3</sup>

### Abstract

Considering the role and importance of organizational virtue in improving organizational performance, the present research was conducted with the aim of presenting the model of organizational virtue in the central organization of Islamic Azad University. which included basic, organizing and universal themes. The data collection method was library, field and data collection tools, questionnaire and interview. The experts were gathered, so that in this research, to evaluate and increase the validity and reliability, the method suggested by Linkin and Goba was used, and to ensure the validity and acceptability of the data, the permanent and continuous engagement method was used. Purposive sampling method through theoretical saturation, 13 people were selected. According to the research findings of organizational virtue model with 9 organizational themes including organizational justice, organizational loyalty, job commitment, organizational trust, organizational optimism, organizational ethics, organizational culture, organizational generosity Organizational compassion was obtained using Brown and Clark's method in thematic analysis. From the results of the research, it is possible to point out the fundamental role of organizational virtue in the organization, which is mentioned as one of the factors of the progress and transformation of the university and the degree of growth and transformation of human resources.

### Keywords

organizational virtue; Central Organization of Islamic Azad University; human resources; Organizational Culture

1.Department of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. m.faraji7001@gmail.com

2.Department of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Leilasaedi88@gmail.com

3.Department of Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. tootian\_ir@yahoo.com