



## شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به شایستگی‌های مدیران وزارت نیرو

حسین محمدی<sup>۱</sup>

صدیقه طوطیان اصفهانی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۶/۲۶ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۹/۰۴ حسن درویش<sup>۳</sup>

حسن رنگریز<sup>۴</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی و تحلیل معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به شایستگی مدیران وزارت نیرو انجام شده است. روش تحقیق از نوع آمیخته (کیفی و کمی) بوده و از مدل پیاز پژوهش ساندرز استفاده شده است. در بخش کیفی، تحلیل مضمون (تم) و در بخش کمی، روش توصیفی-پیمایشی به کار رفته است. نمونه‌گیری هدفمند از میان مدیران وزارت نیرو و نخبگان دانشگاهی انجام شده و تعداد ۱۱ نفر بر اساس اشباع نظری در تحقیق شرکت کرده‌اند. به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف و برای ارزیابی مناسب بودن داده‌ها از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد ۱۹ مضمون پایه شناسایی شد که در ۳ مضمون فراگیر و ۹ مضمون سازمان‌دهنده اصلی شامل الگوی قابلیت‌های رفتاری و عملکردی مدیران، اخلاق و عملکرد شغلی و توسعه منابع انسانی طبقه‌بندی شدند. نتیجه‌گیری نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی با افزایش تعهد سازمانی، کاهش تخلفات و بهبود رضایت شغلی، به توسعه پایدار وزارت نیرو کمک کرده و باعث ارتقاء عملکرد سازمان می‌شود.

### کلمات کلیدی

رهبری اخلاقی، شناسایی معیارهای رهبری، شایستگی مدیران.

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

Hossein.mohammadi7@gmail.com

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

Tootian.sedighe@wtiau.ac.ir

۳- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. dr\_darvish@pnu.ac.ir

۴- دانشیار، گروه مدیریت کسب و کار، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. rangriz@khu.ac.ir

امروزه در تجزیه و تحلیل رفتار سازمان‌های دولتی پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است به‌طور کلی انسان‌ها در بعد فردی و شخصیتی دارای ویژگی‌های خاص اخلاقی هستند که پندار گفتار و رفتار آن‌ها را شکل می‌دهد. ممکن است همین افراد وقتی در یک جایگاه و پست سازمانی قرار بگیرند عواملی موجب شود که پندار، گفتار و رفتار متفاوتی از بعد فردی از آن‌ها سر بزند که این ویژگی‌های انسانی بر روی میزان کارایی و اثربخشی سازمان تأثیر می‌گذارد. رهبری و مدیریت نیز در محیط‌های کار از طریق سازوکارهای مختلفی شکل رفتار و ادراکات کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد این تأثیرات بخشی به عناصر شخصیتی و روانی مدیران و رهبران و بخش دیگر به سبک‌های رهبری آن‌ها مربوط می‌شود. یکی از این سبک‌های رهبری به نسبت جدید که در عرصه پژوهش‌های جهانی توجهات زیادی را جلب نموده رهبری اخلاقی است. (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۹۸)

رفتار اخلاقی ارزش‌های اخلاقی پیش‌شرط مدیریت است و همه مدیران و کارمندان سازمان ملزم هستند به این اصول احترام بگذارند. اخلاق اصول رفتار درست یا تمایز بین درستی و نادرستی است، بر پایه محرک‌های رفتار اجتماعی مفهوم اخلاق به‌صورت عدالت در مناسبات اجتماعی تعریف می‌شود یکی از نظریه‌های اثربخش در مورد سازمان‌های آموزشی در نظر گرفتن این سازمان‌ها به‌عنوان یک سازمان اخلاقی است. رهبری اخلاقی یکی از رویکردهایی است که در دهه‌های پایانی قرن بیستم میلادی به‌گونه‌ای جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است و عبارت از "نمایش رفتار مناسب به‌صورت هنجاری در اعمال شخصی و روابط بین شخصی و ترغیب پیروان از طریق ارتباط دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری". از دیگر عواملی که تأثیر گسترده‌ای بر رهبری اخلاقی دارد. زمینه اخلاقی سازمان و شایستگی مدیران است. مفهوم شایستگی، در قلب مدیریت منابع انسانی است که مبنایی را برای یکپارچگی فعالیت‌های کلیدی منابع انسانی فراهم می‌کند. یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد فضای اخلاقی و شایسته محور برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌ها است اولین گام در دستیابی به این اهداف درک صحیح از مفهوم رهبری اخلاقی و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر رهبری اخلاقی مدیران در سازمان است. (عبداللهی، ۱۴۰۱)

از سویی دیگر توجه روزافزون به مفهوم شایستگی‌های محوری و بارز در حوزه‌های مختلف و از جمله حوزه منابع انسانی و تحولات درونی و محیط کسب‌وکار جهانی بوده است. به عبارتی رقابت جهانی و کسب مزیت رقابتی، رشد روزافزون اتحادیه‌های استراتژیک، پیشرفت سریع در تکنولوژی و انتظارات روزافزون مشتریان و سایر ذینفعان از جمله کارکنان در شرایط کار و میزان وجود استعدادها در

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

کشورهای مختلف و جهانی‌تر شدن سازمان‌ها از جمله رویدادهای قابل توجه اخیر در محیط نوین منابع انسانی می‌باشند. در این محیطی که اهداف و استراتژی‌های منابع انسانی همسو با اهداف و استراتژی‌های سازمان در حال تغییر هستند، نیازمندی‌های جدید متخصصان و متولیان منابع انسانی کاملاً مشهود است. (قدیانی و همکاران، ۱۴۰۱) متولیان منابع انسانی باید از اعتبار فردی برخوردار باشند و با کسب شایستگی‌های لازم به‌عنوان پیش‌تازان ارزش‌آفرینی در سازمان‌ها باشند. آنچه در زمینه شایستگی‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار می‌باشد، رسیدن به فهرستی دقیق و مناسب از شایستگی‌های موردنیاز مدیران در سطوح مختلف در سازمان خاص است. به همین دلیل است که می‌توان ادعای داشت استقرار و استمرار اخلاق‌مداری در سازمان به وجود مدیران یا رهبران شایسته بستگی دارد. از این‌رو، سازمان‌ها در کنار بهره‌مندی از جو اخلاق‌مداری باید دارای مدیرانی با شایستگی‌های اخلاقی نیز باشند تا بتوانند به اهداف سازمانی نائل شوند (کالجو و همکاران، ۲۰۱۶).

وزارت نیرو به‌عنوان یکی از سازمان‌های کلیدی و حیاتی کشور در زمینه تأمین و مدیریت منابع انرژئی، با چالش‌های پیچیده مدیریتی، پروژه‌های بزرگ عمرانی و نیروی انسانی گسترده روبرو است. در چنین سازمان‌هایی، رهبری اخلاقی نقش اساسی در ارتقای بهره‌وری و موفقیت سازمان ایفا می‌کند. با توجه به اهمیت توسعه منابع انسانی و افزایش بهره‌وری شغلی در وزارت نیرو، شناسایی و ارتقاء شاخص‌های رهبری اخلاقی در مدیران این وزارتخانه یک ضرورت است. علی‌رغم اهمیت این موضوع، تاکنون معیارهای مشخص و علمی برای ارزیابی و سنجش شایستگی‌های اخلاقی مدیران در این بخش حیاتی ارائه نشده است.

در سازمانی مانند وزارت نیرو که مسئولیت مدیریت پروژه‌های زیرساختی و خدمات عمومی حیاتی را بر عهده دارد، نبود مدیرانی با رهبری اخلاقی قوی می‌تواند منجر به تضادهای داخلی، کاهش بهره‌وری و حتی افزایش حوادث شغلی شود. از طرف دیگر، وجود مدیرانی که توانایی پیاده‌سازی اصول اخلاقی در مدیریت خود دارند، می‌تواند روحیه همکاری و اعتماد را در میان کارکنان افزایش داده و فرهنگ سازمانی مثبتی را ایجاد کند؛ اما عدم شفافیت در تعیین شاخص‌های دقیق رهبری اخلاقی در این وزارتخانه، باعث شده تا ابعاد اخلاقی مدیریت در این سازمان به‌درستی ارزیابی و تقویت نشود.

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تدوین شاخص‌های رهبری اخلاقی با توجه به شایستگی‌های مدیریتی مدیران وزارت نیرو است. این تحقیق تلاش می‌کند مدلی کاربردی و جامع ارائه دهد که بتواند به ارزیابی و تقویت رهبری اخلاقی در این سازمان بزرگ و حیاتی کمک کند. در این راستا، پژوهش حاضر به بررسی تأثیر رهبری اخلاقی مدیران وزارت نیرو بر عملکرد شغلی و بهره‌وری کارکنان پرداخته

## شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به.../محمدی، طوطیان اصفهانی، درویش و رنگریز

و نقش این نوع رهبری در توسعه منابع انسانی و افزایش توانمندی‌های کارکنان را تحلیل می‌کند. همچنین، یکی از اهداف کلیدی این تحقیق ارزیابی تأثیر رهبری اخلاقی بر کاهش حوادث شغلی و افزایش ایمنی محیط کار در پروژه‌های وزارت نیرو است. با توجه به این موارد، پژوهش حاضر با ارائه پیشنهادها کاربردی به تقویت فرهنگ رهبری اخلاقی در وزارت نیرو و سنجش شایستگی‌های مدیران بر اساس شاخص‌های اخلاقی کمک خواهد کرد.

در این پژوهش، چندین جنبه مجهول و مبهم وجود دارد که نیاز به بررسی دقیق دارند. از جمله اینکه شاخص‌های دقیق رهبری اخلاقی در محیط‌های صنعتی و خدمات عمومی مانند وزارت نیرو هنوز به طور کامل مشخص نشده است و با وجود اهمیت رهبری اخلاقی، معیارهایی که نشان‌دهنده شایستگی‌های اخلاقی مدیران باشند، به صورت شفاف تعریف نشده‌اند. همچنین، تأثیر مستقیم رهبری اخلاقی بر عملکرد شغلی و توسعه منابع انسانی به خوبی مطالعه نشده و تحقیقات کافی در این زمینه وجود ندارد. علاوه بر این، مدل‌های ارزیابی بومی شده و جامع برای وزارت نیرو که بتواند رهبری اخلاقی را در این سازمان به طور علمی و عملی ارزیابی کند، وجود ندارد. در این پژوهش، متغیر مستقل رهبری اخلاقی (میزان رعایت اصول اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها و رفتار مدیریتی در وزارت نیرو) است و با هدف دستیابی به نتایج عملی و کاربردی در جهت تقویت فرهنگ رهبری اخلاقی و ارتقای کیفیت مدیریتی در وزارت نیرو طراحی شده است.

### **مبانی و چارچوب نظری تحقیق**

در دنیای رقابتی کسب و کار امروز، مزیت رقابتی پایدار عامل اساسی تحقق استراتژی‌های سازمان به شمار می‌رود. بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که امروزه سرمایه‌های انسانی و شایستگی آن‌ها کلید اصلی کسب مزیت رقابتی و متعاقباً تحقق چشم‌انداز استراتژیک سازمان می‌باشد. شایستگی، مهارت، دانش، رفتار و انگیزش، مربوط به موفقیت در شغل سازمان را از مزیت تعریف مشاغل در سطح جامع‌تر و به شیوه پویا و منعطف در محیط سازمانی دائماً در حال تغییر بهره‌مند می‌سازد. در چنین شرایطی چارچوب‌های شایستگی می‌توانند به متخصصان منابع انسانی در بهبود کارکردهای مدیریتی منابع انسانی به منظور انطباق با استراتژی‌ها کمک شایانی نمایند. (قدیانی، ۱۴۰۱)

ابعاد شایستگی‌های مدیران در چهار محور اصلی دانش، مهارت، نگرش و توانایی طبقه‌بندی می‌گردد؛ فرآیند توسعه دانش و معلومات نظری به گونه معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات زیربنای توسعه مهارت‌ها و نگرش به شمار می‌آید و به تنهایی و به خودی خود، تأثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد. توانایی پیاده‌سازی علم در عمل.

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می‌شود بدون آن، در بسیاری از موارد، معلومات، منشأ، تأثیر زیادی نخواهد بود. برای مثال هیچ مدیری بدون به کارگیری و تجربه کردن اصول تیمی در عمل نمی‌تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند. همچنین تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن. تصویر ذهنی انسان چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین کرده و شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل بر مبنای تصویر ذهنی او است.

سه رویکرد "رفتاری، استاندارد و اقتضایی"، رویکردهای متمایز نسبت به شایستگی‌های مدیران را مطرح می‌نماید:

رویکرد رفتاری، شایستگی را براساس اصلاحات رفتاری معرفی می‌کنند و عمدتاً به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد مالی ارتباط دارند، می‌پردازند. رویکرد استاندارد: براساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغل یا پست، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی جهت تضمین کیفی معین در نتیجه شغل می‌پردازد. رویکرد اقتضایی، می‌تواند به طرق مختلفی به عنوان یک زیرمجموعه رویکرد رفتاری قرار گیرد؛ اما تمرکز این رویکرد بیشتر به سمت بررسی این موضوع است که آیا عوامل موقعیتی (اقتضایی)، بر شایستگی‌های فردی مورد نیاز عملکرد مالی اثر می‌گذارند یا خیر؟ رویکرد مبتنی بر ارزش: زمانی که رویکرد بر مبنای ارزش‌های فرهنگی سازمان شکل می‌گیرند. این روش اثربخشی بالقوه دارد و می‌تواند انگیزش قوی ایجاد نماید، نقطه ضعف آن، این است که ترجمه ارزش‌های فرهنگی بسیار دشوار است (فهیمی، ۱۳۹۸).

#### پیشینه تحقیق

#### بررسی پیشینه داخلی

**عبدالهی و همکاران (۱۴۰۱)**، در پژوهشی به «شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری اخلاقی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد با رویکرد شایستگی» پرداختند. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری اخلاقی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد با رویکرد شایستگی است. پژوهش حاضر از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش آمیخته است. در ابتدا، با استفاده از اطلاعات حاصل از مصاحبه با مدیران گروه‌های آموزشی اطلاعات جمع‌آوری و سپس کدگذاری شد در بخش کیفی ۱۶ نفر به عنوان نمونه به شیوه هدفمند انتخاب شده‌اند، مصاحبه تا اشباع نظری ادامه یافت. در بخش کمی ۳۰۰ نفر از اعضای هیئت‌علمی با

### شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به.../محمدی، طوطیان اصفهانی، درویش و رنگریز

استفاده از فرمول کوکران تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده‌اند. جهت تعیین رابطه بین گویه‌ها و سازه‌های متناظرشان از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد به منظور بررسی پایایی از شاخص‌های ضریب الفای کرونباخ و پایایی مرکب، جهت تعیین روایی همگرا از شاخص بار عاملی و شاخص میانگین واریانس استخراج شده با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده شد. جهت تعیین روایی واگرا از شاخص بار عرضی و جهت تعیین کیفیت اندازه‌گیری از شاخص اشتراک با روایی متقاطع استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که مقدار آلفای کرونباخ و پایایی مؤلفه‌ها بیشتر از ۷۰ و معیار روایی همگرا برای هر سه بعد بیشتر از ۵۰ بود. با توجه به داده‌های حاصل از شاخص بار عرضی، این مدل اندازه‌گیری از روایی تشخیصی مناسبی برخوردار است. مقادیر روایی متقاطع (CV Com) نیز نشان داد که مدل از کیفیت لازم برخوردار است. یافته‌های پژوهش نشان داد که سه بعد شایستگی اخلاقی، شایستگی فنی و رفتارهای رهبری اخلاقی از مهم‌ترین ابعاد رهبری اخلاقی در مدیران آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد می‌باشد.

**قاسمیان سوربنی و همکاران (۱۴۰۱)**، در پژوهشی به «شناسایی شایستگی‌های اخلاقی مدیران به‌منظور به‌کارگیری در ساختار مدیریتی دانشگاه» پرداختند. شناسایی شایستگی‌های اخلاقی مدیران می‌تواند به‌طور مؤثری در تعالی نظام آموزش عالی نقش مؤثری را ایفا کند، با درک این مهم پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های اخلاقی مدیران به‌منظور به‌کارگیری در ساختار مدیریتی دانشگاه‌ها انجام شد. روش تحقیق آمیخته (کیفی - کمی) بود، در بخش کیفی از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد استقرایی و در بخش کمی از روش توصیفی-پیمایشی بهره گرفته شد. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی خبرگان، اعضای هیئت‌علمی و مدیران دانشگاه بود و جامعه آماری در بخش کمی شامل کارکنان دانشگاه‌های مازندران بود. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی هدفمند از نظر نوع نظری با ۲۱ نفر انجام شد و در بخش کمی تصادفی طبقه‌ای بود که تعداد ۲۸۹ نفر بر اساس جدول مورگان به‌عنوان نمونه آماری جهت بررسی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌های پژوهش در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی و پایایی ابزارهای گردآوری داده‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفت، تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی در نرم‌افزار SPSS22 و Lisrel انجام شد. بر اساس نتایج پژوهش مدل شایستگی اخلاقی مدیران شامل هشت بعد دانش و معلومات حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های رفتاری و فکری، اعتبار، نگرش و بینش، خدمتگزاری، مسئولیت‌پذیری، توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

می‌باشد. بر اساس شایستگی‌های شناسایی شده می‌توان انتظار به‌کارگیری و رشد مدیران در ساختار مدیریتی دانشگاه را داشت که در نهایت تعالی نظام آموزش عالی را به همراه خواهد داشت.

**آنجوست (۱۴۰۱)**، در پژوهشی به «شناسایی محدودیت‌های رهبری و شایستگی‌های موردنیاز برای مقابله با آن در سازمان‌های دولتی» پرداخته است. با توجه به اهمیت بحث رهبری در موفقیت، توسعه و بهره‌وری یک سازمان، چالشی که بسیاری از سازمان‌ها با آن روبرو هستند این است که چه سهمی از این موفقیت ناشی از شایستگی‌های این افراد می‌باشد و چه سهمی از عدم موفقیت ناشی از محدودیت‌هایی است که در پیش روی یک رهبر می‌باشد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی محدودیت‌های رهبری و شایستگی‌های موردنیاز در سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس انجام شده است، روش تحقیق کیفی از نوع تحلیل محتوا است، جامعه آماری شامل مدیران سازمان‌های دولتی شهر بندرعباس است، به این منظور ۲۰ مدیر مورد مصاحبه قرار گرفتند و با تکرار مصاحبه از آن‌ها به اشباع نظری رسیدند، در مرحله جمع‌آوری داده‌ها، نظرات پاسخ‌دهندگان از طریق مصاحبه با سؤالات باز موردبررسی قرار گرفتند، نتایج بعد از جمع‌آوری مصاحبه‌ها مطابق رویه نظریه داده بنیاد در رهیافت گلپیزر، در سه مرحله کدگذاری شدند. به‌طوری‌که در شناسایی محدودیت‌ها ۳۳ مفهوم در کدگذاری باز در ۷ طبقه (شامل: محدودیت‌های فرهنگی، قانونی، اخلاقی عاطفی، استحقاقی، ارتباطی احساسی، اطلاعاتی و سیاسی) شناسایی شدند. در شناسایی شایستگی‌ها نیز ۸۱ مفهوم در کدگذاری باز در پنج طبقه (شایستگی‌های پیش‌بینی، بسیج و خود انعکاس، خلق ارزش و چشم‌انداز) قرار گرفتند. با توجه به نتایج تحقیق مشخص شد در این مطالعه از نظریه رهبری محدود برای تجزیه و تحلیل محدودیت‌های رهبری به‌عنوان واسطه‌ی بین شایستگی‌های رهبری و مقابله در برابر محدودیت‌های رهبری استفاده شد، یافته‌ها نشان داد محدودیت‌های رهبری شامل: محدودیت‌های قانونی، سیاسی، اخلاقی، احساسی -ارتباطی، فرهنگی، اطلاعاتی و استحقاقی می‌باشد؛ همچنین شایستگی‌های مقابله با محدودیت‌های مذکور شامل شایستگی خود انعکاس، چشم‌انداز، بسیج، خلق ارزش، پیش‌بینی می‌باشد. در نهایت مشخص شد که شایستگی پیش‌بینی در غلبه بر محدودیت‌های اطلاعاتی مناسب‌تر می‌باشد، نقش شایستگی بسیج در غلبه بر محدودیت‌های استحقاق، انگیزشی و سیاسی، نقش شایستگی خود انعکاس در مقابله با محدودیت‌های عاطفی و نقش شایستگی ارزش‌آفرینی در غلبه بر محدودیت‌های اخلاقی و احساسی مناسب می‌باشد. با توجه به اینکه شناسایی محدودیت‌های رهبری باعث می‌شود رهبران دنبال راهکارهایی جهت مقابله با این محدودیت‌ها باشند، از جمله کسب توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی که قابل یادگیری می‌باشد و کمک گرفتن از همکاری کارکنان خود در قالب تیم و کار تیمی و کسب

### شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به.../محمدی، طوطیان اصفهانی، درویش و رنگریز

شایستگی‌ها می‌تواند از آن‌ها در جهت مقابله با محدودیت‌ها و بهبود عملکرد رهبران در سازمان‌های دولتی به کار گیرد.

**امامی (۱۴۰۱)**، در پژوهشی به «شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی کلیدی مدیران ارشد شرکت نفت بهران» پرداخته است. با توجه به اینکه یکی از عوامل ایجاد ناکامی در کسب اهداف کلیدی و اصلی عملکرد، نبود مدیران شایسته است فرآیند انتخاب مدیران را می‌توان نوعی برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت به حساب آورد که به فرآیند منظمی اطلاق می‌شود که در آن، بهترین و شایسته‌ترین افراد سازمان شناسایی و به هنگام ضرورت (خلأ پست‌های مدیریتی، ایجاد یک تحول و یا دگرگونی در سطوح مدیریتی، جابه‌جایی و ارتقاء نیروها) در سمت‌های کلیدی و حساس قرار می‌گیرند. هدف، این مطالعه درصدد شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی مدیران ارشد شرکت نفت بهران می‌باشد مواد و روش تحقیق، در این پژوهش که از روش توصیفی-تحلیلی انجام شد از پرسشنامه محقق ساخته جهت گردآوری اطلاعات بهره گرفته شد. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش دارای ۷۰ عامل به‌عنوان گویه‌های پرسشنامه با طیف (1-10) طراحی گردید. روایی پرسشنامه توسط خبرگان رشته مدیریت تعیین و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ تأیید گردید. سپس داده‌های جمع‌آوری شده که توسط مدیران و کارکنان شرکت نفت بهران تکمیل گردیده بود از طریق شاخص‌های آمار توصیفی، نظیر آزمون‌های میانگین، تی تک نمونه‌ای و فریدمن آنالیز و تجزیه و تحلیل گردید. نتایج حاصل از پژوهش، براساس یافته‌های تحقیق پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری کاری، رفتار عادلانه با کارکنان، مسئولیت اجتماعی، آرامش و وقار آشنایی با تکنولوژی‌های جدید، مدیریت فرهنگ‌سازمانی، مدیریت رشد، وفاداری، تفویض اختیار، توانایی تصمیم‌گیری، دارای تجربه در رهبری، هدفمند بودن، مهارت حل مسئله، توانایی تجزیه و تحلیل مسائل سیاسی بیشترین تأثیرگذاری را بر شایستگی کلیدی مدیران ارشد در شرکت نفت داشته‌اند.

**هاشمیه انارکی و همکاران (۱۴۰۰)**، در پژوهشی به «طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان در معاونت برق وزارت نیرو» پرداختند. هدف این پژوهش که در حیطه پژوهش کاربردی قرار دارد، طراحی چارچوب شایستگی کارکنان ستادی معاونت برق وزارت نیرو است. این پژوهش از نظر هدف و از نظر چگونگی گردآوری داده‌ها، در گروه «پژوهش آمیخته» طبقه‌بندی می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان صنعت برق کشور بوده است. به‌منظور شناسایی قابلیت‌های سازمانی مرتبط با ۱۲ راهبرد وزارت نیرو در حوزه برق و انرژی‌های تجدیدپذیر، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته طراحی و اجرا گردید. پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه با تکنیک‌های تحلیل تم و



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

شناسایی قابلیت‌های سازمانی، ارتباطات آن‌ها با استفاده از مدل ساختاری- تفسیری (ISM) تعیین شد. برای تعیین شایستگی‌های فردی مرتبط با هر یک از قابلیت‌ها، نظرات خبرگان در قالب ماتریس‌های مقایسه زوجی جمع‌آوری و با استفاده از مدل تصمیم‌گیری‌های چند معیاره فازی (FAHP) تجزیه و تحلیل گردید. از بررسی و استقرای گدهای حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها، ۲۰ تیم فرعی و ۶ تیم اصلی شامل قابلیت‌های سازمانی: «مدیریت عرضه و تقاضای برق»، «تأمین تجهیزات و فناوری»، «توسعه بازار انرژی، کالا و خدمات»، «بهبود اقتصاد برق»، «ارتقای بهره‌وری» و «تولید انرژی پاک» شناسایی شد. همچنین از تحلیل ماتریس‌های مقایسه زوجی تعداد ۲۳ شایستگی فردی مرتبط با هر قابلیت تعیین گردید. بررسی ارتباطات قابلیت‌های شناسایی شده نشان داد که «مدیریت عرضه و تقاضای برق» اثرگذارترین و «تولید انرژی پاک» اثرپذیرترین قابلیت‌ها هستند. همچنین مشخص شد که از میان ۲۳ عنوان شایستگی شناسایی شده، ۱۲ شایستگی شامل «آینده‌نگری و تفکر راهبردی»، «پایس محیطی»، «مشارکت سازی»، «مدیریت مالی»، «مدیریت فناوری»، «قدرت مذاکره و متقاعدسازی»، «مدیریت تعارض»، «سازمان‌دهی و هماهنگی»، «دانش و مهارت حرفه‌ای»، «کار تیمی»، «آگاهی سازمانی» و «درک و آگاهی سیاسی»؛ مجموعاً بیش از ۸۲ درصد بر تحقق راهبردهای بخش برق و انرژی‌های تجدید پذیر تأثیر دارند.

**محمدی و همکاران (۱۴۰۰)**، در پژوهشی به «تدوین و ارزیابی مدل رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش استان فارس: رویکرد ترکیبی» پرداختند. هدف اصلی این پژوهش تدوین و ارزیابی مدل رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش استان فارس بوده است. روش پژوهش به لحاظ هدف رویکرد آمیخته و با بهره‌گیری از روش اکتشافی متوالی از نوع ابزارسازی و به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، آمیخته بود. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش توصیفی و پیمایشی استفاده گردید. جامعه آماری در بخش کیفی شامل کارشناسان که دارای تخصص و تجربه و سابقه کار بالا در اداره کل آموزش و پرورش استان فارس به تعداد ۲۵ نفر بودند و در بخش کمی شامل کلیه کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس بودند. نمونه‌گیری با استفاده از رویکرد هدفمند و با به‌کارگیری ملاک اشباع نظری ادامه یافت. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی پژوهش مصاحبه نیمه ساختارمند و در بخش کمی پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی از طریق نرم‌افزارهای اس پی اس ۲۶ و اسمارت پی ال اس ۶ انجام شد. روایی پرسشنامه به روش روایی محتوایی و جرح و تعدیل توسط متخصصین صورت گرفت. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ به مقدار ۰/۹۹ به دست آمد، سپس برازش مدل مذکور مورد بررسی و تأیید قرار

### شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به.../محمدی، طوطیان اصفهانی، درویش و رنگریز

گرفت. یافته‌ها، براساس شبکه مضامین رهبری اخلاقی، سازمان آموزش و پرورش فارس در بخش کیفی شامل ۴ مضمون فراگیر و ۱۳ حیطه دانشی، خود مراقبه‌ای، آگاهی‌های اخلاقی، ذاتی، نظارتی، هدایت‌گری، ارتباطی، تسهیم قدرت، مردم‌سالاری، استعدادپروری، هستی‌شناختی، معرفت‌شناختی، ارزش‌شناختی (مضامین سازمان دهنده) و هر یک نیز دارای مؤلفه‌های گوناگون (مضامین پایه) بودند که ۲۴۹ مضامین پایه را درباره رهبری اخلاقی کشف نمود. یافته‌های بخش کمی نتایج بخش کیفی را تأیید کردند.

**قموشی و همکاران (۱۳۹۸)**، در پژوهشی به «نقش شایستگی اخلاقی مدیران در فضیلت سازمانی» پرداختند. پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش شایستگی اخلاقی در فضیلت سازمانی انجام شده است. پژوهش حاضر از نوع کمی، از نظر هدف، کاربردی و به روش توصیفی-همبستگی از نوع رگرسیون انجام شده است. جامعه پژوهش، کلیه کارکنان (۳۵۹۱ نفر)، دانشگاه تهران است که به شیوه نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب ۳۴۷ نفر به‌عنوان نمونه و به‌صورت تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه محقق‌ساخته شایستگی اخلاقی و پرسشنامه محقق‌ساخته فضیلت سازمانی استفاده گردید. روایی محتوایی و روایی سازه پرسشنامه‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد تأیید قرار گرفت. پایایی ابزار نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه شایستگی اخلاقی ۰،۹۸ و برای فضیلت سازمانی نیز ۰،۹۸ به دست آمد. یافته‌ها نشان داد که وضعیت موجود شایستگی اخلاقی مدیران بالاتر از سطح متوسط قرار دارد. درحالی‌که وضعیت موجود فضیلت سازمانی در سطح متوسط است. همچنین نتایج رگرسیون چندگانه نشان داد که از میان مؤلفه‌های شایستگی اخلاقی، تنها مؤلفه شایستگی اخلاقی نسبت به دیگران قابلیت پیش‌بینی مثبت فضیلت سازمانی را داشته است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که اخلاق که رویکردی فردی بوده در سطح نسبتاً مناسبی قرار دارد؛ در صورتی‌که فضیلت سازمانی که رویکردی سازمانی تلقی می‌شود؛ در سطح پایین‌تری قرار دارد. همچنین از میان مؤلفه‌های شایستگی اخلاقی، مؤلفه شایستگی نسبت به دیگران که یک مؤلفه ارتباطی محسوب می‌شود؛ قابلیت پیش‌بینی فضیلت سازمانی را دارد؛ لذا این امر نشان‌دهنده لزوم توجه به جنبه‌های اجتماعی و تعاملی بین کارکنان سازمان‌ها و به‌ویژه دانشگاه برای ارتقای فضیلت در سازمان است.

**خدائی (۱۳۹۸)**، در پژوهشی به «ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش رهبری اخلاقی مدیران بخش دولتی ایران» پرداخته است. در سال‌های اخیر یکی از چالش‌های مهم و قابل توجه در مدیریت دولتی، موضوع اخلاق بوده است. ایجاد و حفظ سطح بالایی از رفتار اخلاقی به‌منظور ارتقای اثربخشی کارکنان

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

و تقویت هر چه بهتر روابط بین افراد، یکی از مسائل ضروری پیش روی سازمان‌هاست که نیاز به پرورش رهبران اخلاقی برای سازمان‌ها را امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر نموده است. از طرفی، توسعه و نهادینه‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان‌ها، در وهله اول نیازمند سنجش سطح رهبری اخلاقی است تا با شناسایی نقاط قابل‌بهبود، اقدامات لازم جهت ارتقای آن در سطح سازمان را انجام داد. به‌منظور سنجش رهبری اخلاقی تاکنون ابزارهای مختلفی ارائه شده‌اند که بر اساس مدل‌های مفهومی توسعه‌یافته در جوامع غربی و متناسب با هنجارهای سازمان‌های غربی می‌باشد. در این تحقیق تلاش شده است، ابزار سنجشی متناسب با مدل مفهومی تبیین شده منطبق بر هنجارهای مذهبی و فرهنگی، برای سنجش رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی ارائه شود که از پایداری و روایی مناسبی برخوردار باشد. بر این اساس پژوهش حاضر از نوع آمیخته است که در مرحله کیفی به مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی بر مبنای ادراک افراد از ویژگی‌ها و رفتارهای رهبری اخلاقی که متأثر از ارزش‌های اخلاقی، دینی و فرهنگی متمایز کشور ایران نسبت به سایر جوامع مورد مطالعه است، پرداخته شده است. روش‌شناسی پژوهش: با توجه به هدف رساله که ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش رهبری اخلاقی مدیران در دستگاه‌های اجرایی می‌باشد، تحقیق حاضر از لحاظ روش‌شناسی در زمره تحقیقات آمیخته یا ترکیبی قرار می‌گیرد که از میان چهار طرح آمیخته، طرح اکتشافی متوالی برای این تحقیق مناسب تشخیص داده شده است. در این طرح در ابتدا با رویکرد کیفی به جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کیفی و سپس با رویکرد کمی به جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کمی پرداخته می‌شود. بر این اساس در مرحله اول از پژوهش آمیخته در این رساله از روش تحلیل مضمون و در مرحله دوم از روش تحلیل عاملی استفاده خواهد شد. یافته‌ها: روش گردآوری اطلاعات از طریق گروه‌های کانونی و مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته است که بدین منظور از سه گروه کانونی مختلف شامل مجموعاً ۱۶ نفر از اساتید، مدیران و کارشناسان سازمانی و انجام مصاحبه‌های عمیق با ۱۴ نفر از مدیران بخش دولتی تا مرحله اشباع نظری استفاده شده است. اطلاعات حاصل شده به روش تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفت و نهایتاً ۲۸ مضمون فرعی در قالب هشت مضمون اصلی و در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی شناسایی شدند. در ادامه در مرحله کمی به بررسی روایی محتوای ابزار سنجش اولیه توسط ۸ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمانی در ۳ مرحله پرداخته شد و سپس پایداری و روایی سازه و همگرا و واگرایی ابزار نیز مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش در مرحله کمی، دستگاه‌های اجرایی دولتی و تعداد نمونه شامل ۲۳۴ نفر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای از شش وزارتخانه منتخب حاصل شده است. نتیجه‌گیری: ابزار نهایی سنجش رهبری اخلاقی مدیران بخش دولتی شامل ۴۲ گویه و در ۸ بعد

## شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به.../محمدی، طوطیان اصفهانی، درویش و رنگریز

اصالت، بزرگ‌منشی، راهبری اخلاقی، توانمندسازی پیروان، روابط اخلاقی، رفتار حرفه‌ای، تصمیم‌گیری اخلاقی و الهام بخشی و همگانی سازی اخلاقیات است. نتایج بخش کمی بیانگر این مطلب بود که مدل اندازه‌گیری تبیین شده از شاخص‌های برآزش مناسبی برخوردار بوده و ابزار سنجش از پایایی و روایی همگرا و واگرایی مناسبی نیز برخوردار است. در نهایت نیز با استفاده از ابزار سنجش طراحی شده، وضعیت رهبری اخلاقی در یکی از سازمان‌های بخش دولتی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

**قنبرزاده (۱۳۹۷)**، در پژوهشی به «ارزیابی شایستگی‌های عمومی رهبران و ارائه الگوی شایستگی مناسب در راستای سبک رهبری شرکت پالایشگاه گاز سرخون و قشم» پرداخته است. این تحقیق درصدد ارائه الگوی شایستگی‌های مناسب رهبری و ارزیابی شایستگی‌های عمومی رهبران در راستای ارتقاء سبک رهبری شرکت پالایش گاز سرخون و قشم می‌باشد. این پژوهش در دو مرحله‌ی کیفی و کمی انجام شده است؛ در این پژوهش، ابتدا، مبانی نظری و پیشینه پژوهش با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای مورد بررسی قرار گرفت؛ سپس مدل اولیه پژوهش به نظرخواهی اعضای پانل دلفی گذاشته شد. اعضای پانل دلفی شامل ۲۸ نفر می‌باشد که در این پانل، ۲۰ نفر از مدیران شرکت گاز و ۸ نفر اعضای هیئت‌علمی دانشگاه حضور داشتند، پس از توزیع دو مرحله پرسشنامه‌ی دلفی، توافق بر سر مدل شایستگی‌های عمومی رهبران حاصل شد و نهایتاً مدلی متشکل از ۳ بُعد، رهبری شخصی، رهبری کسب، کار و رهبری افراد، ۱۳ مؤلفه به شرح، شایستگی اخلاقی، شایستگی تعالی- طلبی، شایستگی نگرشی، شایستگی رفتاری، شایستگی اخلاقی و ۳۶ شاخص طراحی گردید. جامعه‌ی آماری این پژوهش جهت ارزیابی شایستگی‌های عمومی رهبران در مرحله‌ی کمی متشکل از ۴۳ مدیر و ۳۱۰ نفر کارکنان شرکت بوده است. با استفاده از آزمون کوکران حجم کل نمونه‌ی این پژوهش برای کارکنان ۱۷۲ نفر مشخص گردید. در مرحله‌ی کمی تعداد ۲۱۵ پرسشنامه توزیع گردید که ۴۳ پرسشنامه به صورت سرشماری بین تمامی مدیران؛ و ۱۷۲ پرسشنامه به روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی به تناسب تعداد هر واحد بین کارکنان توزیع گردید. داده‌های این پژوهش با آزمون‌های میانگین، انحراف معیار، ویلکاکسون در بخش کیفی و آزمون‌های تی تک نمونه‌ای، تی مستقل، ANOVA، فریدمن و بخش کمی توسط نرم‌افزار SMART PLS3 و SPSS24 مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های پژوهش، علاوه بر تأیید مفاهیم، سه بعد رهبری شخصی، رهبری افراد و رهبری کسب‌وکار را به عنوان ابعاد مدل، نشان داد که از بین مؤلفه‌های مدل، شایستگی‌های نگرشی در حوزه‌ی رهبری شخصی و شایستگی اخلاقی در همان حوزه دارای بالاترین اهمیت و مؤلفه‌ی تسهیل‌کنندگی دارای کمترین اهمیت می‌باشد. از بین شاخص‌ها نیز شاخص تخصص فنی دارای بالاترین اولویت می‌باشد. وضع موجود سازمان، به وضع

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

مطلوب مبتنی بر اولویت‌ها بسیار نزدیک است و رتبه‌ی کل مدیران شرکت در تمامی ابعاد بالاتر از میانگین می‌باشد. نظر مدیران و کارکنان در مورد وضع موجود شایستگی‌ها در شرکت بسیار به یکدیگر نزدیک است. بعد شایستگی رهبری شخصی در مدیران شرکت بسیار عالی و نقطه‌ی قوت مدیران شرکت می‌باشد؛ اما نتایج نشان از نیاز مدیران شرکت به تقویت بُعد رهبری افراد دارد؛ بنابراین توصیه محقق حرکت از سبک رهبری تحول‌گرا به سبک رهبری متعالی است. در این سبک تأکید ویژه‌ای به رهبری افراد شده است.

#### **بررسی پیشینه خارجی**

**موف و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)**، در پژوهشی به «بررسی شایستگی‌های رهبری، ارزیابی مشارکت ذی‌نفعان، اخلاق و ارزش‌ها، تفکر سیستمی و شایستگی‌های نوآوری در رهبران سراسر جهان» پرداختند. این مقاله مبتنی بر ارزیابی شایستگی رهبری مسئول (CARL) است که توسط موف و همکاران توسعه‌یافته است. (مجله مسئولیت اجتماعی شرکتی و مدیریت محیطی، ۲۰۲۰، ۲۷، ۲۲۵۴-۲۲۷۴) و داده‌های جمع‌آوری‌شده از نمونه‌ای متشکل از ۹۵۶۶ شرکت‌کننده را در ۱۲۲ کشور در چارچوب زمانی ارزیابی می‌کند. این تجزیه و تحلیل، بینش‌های جالب و گاهی ضد شهودی را نشان می‌دهد که تفکر فعلی را در مورد موضوع رهبری مسئول پیش می‌برد. به این ترتیب "خودآگاهی" به عنوان عنصر مرکزی در شایستگی رهبری ظاهر می‌شود. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد آموزش عالی منجر به عملکرد بهتر می‌شود. جالب توجه است، این مطالعه نشان می‌دهد که شرکت‌کنندگان در منطقه آفریقا بهتر از سایر شرکت‌کنندگان عمل می‌کنند. علاوه بر این، تمایل پایداری منجر به امتیاز بالاتر نمی‌شود و مدیران عامل سازمان‌های آگاه به پایداری بهتر از هم‌تایان جمعیتی خود عمل نمی‌کنند. داده‌ها نشان می‌دهد که مدیران اجرایی عملکرد خود را پس از دوره توسعه رهبری افزایش نمی‌دهند، در حالی که دانشجویان کارشناسی این کار را انجام می‌دهند. این مقاله برخی از پاسخ‌ها را بررسی می‌کند و در عین حال اذعان می‌کند که تحقیقات بیشتری برای درک اینکه چگونه این بینش‌ها آموزش رهبری را آموزش می‌دهند مورد نیاز است.

**گوسامی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)**، در پژوهشی به «رهبری اخلاقی در سازمان‌ها» پرداختند. با توجه به نقش مهم و حیاتی رهبری اخلاقی در سازمان‌ها، این مطالعه با هدف بررسی و درک ادراکات در مورد رهبری اخلاقی در سازمان‌ها انجام شده است. این به‌طور تجربی بررسی می‌کند که آیا ویژگی‌های فردی جنسیت، سن، سابقه کار، سطح اجرایی و صلاحیت اعضا و سایر متغیرهای جمعیت شناختی، مانند صنعت و بخش، بر ادراک اعضا نسبت به رفتار اخلاقی سرپرستانشان تأثیر می‌گذارد یا خیر. این یک

### شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به.../محمدی، طوطیان اصفهانی، درویش و رنگریز

مطالعه کمی است که در آن تجزیه و تحلیل بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از ۴۱۹ عضو از ۳ صنعت مختلف، یعنی سازمان‌های تحقیق و توسعه بخش دولتی، سازمان‌های فناوری اطلاعات و دانشگاه‌ها و کالج‌های دانشگاهی است. اعضا، اما در سن، تجربه کاری، سطح مدیریت، صنعت و بخش متفاوت است.

**هالبوسی<sup>۳</sup> (۲۰۲۱)**، در پژوهشی به «رهبری اخلاقی و رفتار اخلاقی کارکنان» پرداخته است. به دلیل کمبودهای اخلاقی رهبران، علاقه به رهبری اخلاقی افزایش یافته است و سؤالات مهمی در مورد مسئولیت رهبران در تضمین رفتار اخلاقی و اخلاقی ایجاد می‌کند. تحقیقات انجام شده در مورد رهبری اخلاقی نتوانست نقش فعالی را بررسی کند که ویژگی‌های جو اخلاقی و عدالت سازمانی تأثیر فزاینده یا کاهش بر رهبری اخلاقی در نتایج سازمان از رفتار اخلاقی کارکنان دارد؛ بنابراین، این مطالعه میانجی‌گری دوگانه جو اخلاقی کار و عدالت سازمانی را بر رابطه رهبری اخلاقی و رفتار اخلاقی کارکنان بررسی کرد. در مجموع ۶۲۰ کارمند تمام‌وقت از پنج استان عراق که در ۳۳ سازمان عراقی در زمینه‌های تولید، خرده‌فروشی، پزشکی، بیمه، فناوری اطلاعات، حقوقی، مالی و مخابرات کار می‌کردند به این پرسشنامه پاسخ دادند. برای آزمون مدل از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری - حداقل مربعات جزئی (SEM-PLS) انجام شد. نتایج نشان داد که بین رفتار رهبری اخلاقی و رفتار اخلاقی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. در درجه اول، این مطالعه همچنین نشان داد که جو اخلاقی و عدالت سازمانی نقش میانجی بسیار مهمی بین رهبری اخلاقی و رفتار اخلاقی کارکنان دارد.

**کرها و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۲۰)**، در پژوهشی به «ارائه الگویی شایستگی‌های مدیران در دانشگاه علوم پزشکی مبتنی بر تم» پرداختند. امروزه صلاحیت مدیران به موضوعی کلیدی در نظام‌های مختلف دانشگاهی تبدیل شده است؛ اما تاکنون مطالعه جامعی در مورد شایستگی‌های مدیران در مطالعات خارجی انجام نشده است. همچنین شایستگی‌های مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی با استراتژی تحلیل محتوا بررسی نشده است. لذا هدف از این مطالعه مرور سیستماتیک مطالعات انجام شده در زمینه شایستگی مدیران در تحقیقات خارج از کشور، سپس تحلیل محتوا و دسته‌بندی یافته‌ها جهت ارائه الگویی برای مدیران دانشگاه علوم پزشکی می‌باشد. روش: پژوهش کیفی حاضر در دو مرحله تدوین شده است. در گام اول با استفاده از روش بررسی سیستمی، کلیدواژه مدیران شایستگی در دوره ۲۰۰۶-۲۰۲۰ در پایگاه‌های اطلاعاتی Google Scholar، Science Direct، ERIC جستجو شد و از ۱۳۸ مطالعه، ۶۰ مطالعه در نهایت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در مرحله دوم، با استفاده از روش تحلیل مضمون، مفاهیم کلیدی ۶۰ مقاله استخراج و در مضامین اصلی دسته‌بندی شد. یافته‌ها؛ محورهای

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

اصلی شایستگی‌های مدیران دانشگاه علوم پزشکی در هشت دسته؛ شایستگی‌های شخصیتی، شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مالیاتی، شایستگی‌های توسعه‌سازمانی، شایستگی‌های تعاملی، شایستگی‌های منابع انسانی و شایستگی‌های کارآفرینی با ۳۰۴ مفهوم کلیدی طبقه‌بندی می‌شوند.

**سینامبلا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۰)**، در پژوهشی به «بررسی تأثیر شایستگی رهبری و عملکرد کارکنان» پرداختند. هدف از این مطالعه تجزیه و تحلیل تأثیر رهبری، شایستگی و انگیزه بر عملکرد دستگاه مدنی دولتی در دفتر منطقه‌ای وزارت حقوق و حقوق بشر DKI جاکارتا است. طراحان/روش‌شناسی/رویکرد- این تحقیق از روش‌های کمی، با تحلیل رگرسیون خطی ساده و رگرسیون خطی چندگانه با حجم نمونه ۱۳۶ نفر از جمعیت ۲۰۵ نفر استفاده می‌کند. برای آزمون فرضیه از رگرسیون خطی چندگانه استفاده شده است. براساس نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه، مشخص شده است که متغیرهای رهبری، شایستگی و انگیزه در کنار هم بر متغیر عملکرد تأثیر می‌گذارد.

**غانیم و کستلی<sup>۶</sup> (۲۰۱۹)**، در پژوهشی به «شایستگی اخلاقی و رهبری اخلاقی» پرداختند. مسئولیت‌پذیری و شایستگی اخلاقی دو عاملی هستند که ممکن است بر رهبری اخلاقی در سازمان‌ها تأثیر مثبت داشته باشند. این مطالعه از یک روش پیمایشی برای بررسی رابطه بین مسئولیت‌پذیری، شایستگی اخلاقی و رهبری اخلاقی در نمونه‌ای متشکل از ۱۰۳ رهبر از صنایع مختلف و کشورهای مختلف استفاده کرد. پاسخگویی به‌عنوان یک پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار برای رهبری اخلاقی مشخص شد. همچنین مشخص شد که شایستگی اخلاقی این رابطه را تعدیل می‌کند به طوری که افزایش شایستگی اخلاقی اثرات مثبت مسئولیت‌پذیری را بر رهبری اخلاقی افزایش می‌دهد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند رهبری اخلاقی را در سراسر شرکت از طریق مسئولیت‌پذیری (به‌ویژه مسئولیت‌پذیری خود) و شایستگی اخلاقی با آموزش رهبران خود برای استفاده از رفتارهای خود نظارتی و افزایش آموزش اخلاقی افزایش دهند.

**احمدشیر و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۸)**، در پژوهشی به «ارزیابی شایستگی‌های مدیریت و رهبری مدیران» پرداختند. این پژوهش مدلی را برای اندازه‌گیری شایستگی مدیریتی و رهبری مدیران تحصیل کرده مدرسه بازرگانی بررسی می‌کند. این کار با مرور ادبیات مدیریت عمومی و رهبری آغاز می‌شود و به دنبال ایجاد یک چارچوب نظری گسترده برای هدایت این مطالعه است. پس از اطمینان آماری از اینکه معیارهای اندازه‌گیری نظری مربوطه انتخاب شده شایستگی مدیریتی و رهبری خاص را اندازه‌گیری می‌کنند، این مقاله مدلی را برای اندازه‌گیری شایستگی‌های مدیریت و رهبری ارائه می‌کند.

## شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به.../محمدی، طوطیان اصفهانی، درویش و رنگریز

مدل نهایی در مجموع دارای یازده شایستگی مدیریت و رهبری است. این‌ها عبارت‌اند از: سیستم ارزش شخصی، آگاهی شغلی، تأثیرات اخلاقی و بیرونی، تغییر پیشرو، حساسیت فرهنگی، تیم‌سازی، رهبری استراتژیک، مدیریت تعارض، مهارت‌های ارتباطی، ذهنیت رهبری جهانی و هوش هیجانی. این پژوهش به اندازه‌گیری آماری شایستگی‌های مدیریت و رهبری می‌پردازد و همچنین تعیین می‌کند که آیا متغیرهای جمعیت شناختی به هر نحوی بر شایستگی‌های مدیریت و رهبری تأثیر می‌گذارند یا خیر. همچنین، این پژوهش به دنبال تعیین اینکه آیا همبستگی معناداری بین شایستگی‌های مدیریت و رهبری وجود دارد یا خیر. نتایج این مطالعه برای مدیران تحصیل‌کرده مدرسه بازرگانی که هدفشان بهبود مهارت‌های مدیریتی و رهبری است، ارزشمند است. همچنین برای محققان و محققانی که قصد دارند این مسیر از مدل‌های شایستگی مدیریتی و رهبری را بیشتر بررسی کنند، ارزشمند است.

**سیاحرا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)**، در پژوهشی به «بررسی شایستگی‌های رهبری و عملکرد سازمانی» پرداختند. شایستگی‌های رهبری مهارت‌های یک رهبر است که به عملکرد برتر کمک می‌کند. با توسعه شایستگی‌های رهبری، سازمان می‌تواند نسل بعدی رهبران خود را بهتر شناسایی و توسعه دهد. شایستگی‌های رهبری را می‌توان با تسلط بر هوش‌های متعدد که برای همه رهبران ضروری است، توسعه داد. در این پژوهش، هوش‌های چندگانه بر هوش اجتماعی، هوش هیجانی، هوش شناختی، هوش بین فردی و هوش درون فردی تمرکز دارد. این مطالعه برای فردی که رهبر یک سازمان یا هرکسی است برای بهبود مهارت‌های رهبری با تسلط بر هوش‌های متعدد بسیار مهم است. همچنین به مدیران ارشد سازمان بازخورد خواهد داد تا میزان آگاهی آن‌ها از تأثیرات شایستگی‌های رهبری بر عملکرد سازمانی تقویت شود.

### **روش‌شناسی تحقیق**

این پژوهش از نوع آمیخته کیفی و کمی است و در این پژوهش تحت عنوان شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به شایستگی‌های مدیران وزارت نیرو از روش پیمایش ساندرز استفاده می‌شود که مدل پیمایش فرایند پژوهش، فرایندهای انجام پژوهش را نشان می‌دهد. در بخش کیفی از آنجاکه این تحقیقات بر روی شناسایی و یافتن راه‌حل سریع مسائل با ماهیت عملی متمرکز می‌شوند و این تحقیقات جنبه عملی داشته چنانچه نتایج آن ملموس، عینی و مشخص است؛ و معمولاً خود پژوهشگران در کاربرد نتایج دخیل می‌باشند. این نوع تحقیق برای بهره‌مندی از شیوه جدید در جهت زندگی بهتر در جامعه می‌باشد به همین دلیل پژوهش ما کاربردی می‌باشد؛ و همچنین این تحقیق به دنبال کشف ماهیت عدالت اجتماعی برحسب ماده ۷۸ برنامه ششم توسعه است، روش تحقیق ترکیبی



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

در بخش کیفی مضمون در بخش کمی توصیفی-پیمایشی استفاده شده است که با ابزار پرسشنامه در بین کارشناسان وزارت نیرو است.

جامعه آماری در بخش کیفی مورد مطالعه این پژوهش، خبرگان و اساتید صاحب نظر حوزه منابع انسانی و مدیریت دولتی می باشند. روش نمونه گیری آن نمونه گیری هدفمند است که با مدیران وزارت نیرو و نخبگان دانشگاهی انجام شد که تعداد این افراد ۱۱ نفر بر اساس اشباع نظری می باشد. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه مدیران در وزارت نیرو است، نمونه گیری از نوع تصادفی ساده است که این تعداد با توجه به نوع روش تجزیه تحلیل حداقل باید ۲۰۰ نفر باشند.

برای گردآوری و ابزار، از مطالعات کتابخانه ای در جهت جمع آوری گام به گام اطلاعات و از روش میدانی برای مصاحبه و ابزار پرسشنامه می باشد. در این پژوهش از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده می شود. پرکاربردترین روش استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته است که سؤالات اصلی مطرح شده و در صورت لزوم در جریان پژوهش نیز سؤالات جدید مطرح می شود. ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه است.

#### **تحلیل داده ها و یافته های تحقیق**

آمار استنباطی (تحلیل تماتیک): در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه ها و شناسایی معیارها و شاخص ها، از تکنیک تجزیه و تحلیل تم که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده ای دارد.

گام اول: آشنایی با داده ها: برای درک عمق و دامنه محتوای داده ها، محقق باید تا حدودی در آن کاوش کند. غوطه ور شدن داده ها معمولاً شامل «تکرار داده ها» و خواندن فعال داده ها (یعنی جستجوی معنا و الگوها) است. بر این اساس، جهت مشخص شدن هدف از تحلیل مصاحبه ها در ذهن، محقق پس از مطالعه و مرور ادبیات پژوهش به صدای ضبط شده مصاحبه شوندگان گوش فرا می دهد و پس از نوشتن متن مصاحبه ها و روی کاغذ آوردن آن ها، به نکات و جملات کلیدی که قابل بررسی بودن رسیدیم که آن ها علامت گذاری شده و دوباره خوانی شدند و در جهت یافتن شاخص های مرتبط با سؤالات و اهداف پژوهش تلاش شده است.

گام دوم: ایجاد کدهای اولیه: کدگذاری می تواند به صورت دستی یا توسط یک برنامه نرم افزاری انجام شود. اگر کدگذاری به صورت دستی انجام شود، داده ها را می توان با نظرات یا رنگ آمیزی با مداد به متن تجزیه و تحلیل شده اضافه نمود. در این پژوهش ۱۱ مصاحبه با کارشناسان متخصص سرمایه انسانی انجام شد. در این تحقیق کدهای استخراج شده بر اساس سؤالات مطرح شده در پروتکل مصاحبه

### شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به.../محمدی، طوطیان اصفهانی، درویش و رنگریز

دسته‌بندی شدند. به این ترتیب که در هر بخش، سؤالات اساسی محقق در دستور کار قرار می‌گیرد و پاسخ‌های داده‌شده توسط کارشناسان یک‌به‌یک کدگذاری می‌شود. به همین ترتیب سؤالات دیگری مطرح شد و پاسخ‌ها جمع‌آوری شد. در نتیجه کدهای پاسخنامه جزئی نبودند، بلکه دسته‌بندی شدند. بر این اساس در مجموع ۳۶۰ کد اولیه در این مرحله استخراج شد.

گام سوم: جستجوی تم‌ها: این مرحله شامل مرتب‌سازی کدهای مختلف در قالب‌های بالقوه و مرتب‌سازی خلاصه‌های همه داده‌های کدگذاری شده به مضامین قابل‌شناسایی است. در واقع، محقق تحلیل خود را از کدها آغاز می‌کند و چگونگی ترکیب کدهای مختلف را برای ایجاد یک موضوع کلی در نظر می‌گیرد. (براون و کلارک، ۲۰۰۶). تم‌ها دارای قدرت مفهومی بالایی هستند زیرا می‌توانند مفاهیم را بر محور خود جمع کنند. عنوان انتخابی برای تم‌ها عمدتاً توسط محقق (با نگاهی به ادبیات پژوهش) انتخاب شده است و تلاش شده است تا بیشترین ارتباط و همخوانی را با داده‌هایی که بیانگر آن است داشته باشند. جدول ۱ تم‌ها استخراج شده از کدها را نشان می‌دهد

جدول ۱ جستجوی تم‌ها (گام سوم تحلیل تماتیک)

تم‌ها	کدها
سازگاری با محیط	PA20,PF12,PF13,PI18,PI19,PJ18,PK15,PK16,PK17,PK18,PK19,PN16,PN17,PN18,PP17,PP18,PP19,PQ15,PR19,PR20,PR21,PR22,PS14,PT17,PT18,PU15,PW13,PW14,PX22, PY1,PZ13,PZ14,PAA14,PAA15,PAA16
قابلیت‌های رفتاری	PA21,PB32,PC12,PH13,PH14,PQ16,PR23,PR24,PS15,PU16,PW15,PY1
قابلیت‌های عملکردی	PA22,PC13,PF14,PG15,PG16,PG17,PJ19,PK20,PM13,PM14,PP20,PQ17,PQ18,PT19,PT20,PU17,PV16,PW16,PW17,PY1,PAA17
کاهش حوادث شغلی	PA23,PC14,PP21,PW18,PX23,PA24,PA25
موفقیت شغلی	PA24,PA25,PB33,PD14,PD15,PE14,PG18,PH15,PH16,PI20,PJ20,PK21,PK22,PK23,PL17,PL18,PL19,PL20,PM15,PO17,PO18,PP22,PP23,PQ21,PR25,PR26,PS16,PS17,PT21,PU18,PV17,PV18,PV19,PW19,PX24,PX25,PX26,PY1,PY1,PY1,PZ15
تشویق و تنبیه اخلاقی	PZ16,PZ17,PZ18,PAA18,PAA19,PH18,PI23,PI24,PJ21,PO22,PO23,PO24, PA27,PC18,PE17,PF16,PG20,PH19,PH20,PH21,PI25
موفقیت و دستیابی به اهداف	PC15,PC16,PD16,PD17,PD18,PE15,PE16,PI21,PI22,PK24,PK25,PL21,PM16,PN19,PO19,PO20,PO21,PS18,PT22,PT23,PU19,PV20,PZ16,PZ17,PZ18,PAA18,PAA1
هویت بخشی و حفظ فرهنگ سازمان	PA26,PB34,PC17,PD19,PD20,PF15,PH17,PG19,PH18,PI23,PI24,PJ21,PO22,PO23,PO24,PQ22,PS19,PS20,PV21,PV22,PV23,PW20,PAA20
یکپارچگی و هماهنگی افراد و فرایندها	PA27,PC18,PE17,PF16,PG20,PH19,PH20,PH21,PI25,PJ22,PK26,PL22,PL23,PM17,PM18,PO25,PP24,PR27,PT24,PY1,PG21,PM19

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

گام چهارم بازیابی تم‌ها: در این گام محقق مجموع ۱۹ تم استخراج شده را در دو مرحله مذکور بررسی نموده و در نهایت آن‌ها را مورد تأیید قرار داده است.

گام پنجم تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: پس از ایجاد یک نقشه موضوعی رضایت‌بخش، محقق مضامین ارائه شده برای تجزیه و تحلیل را شناسایی و اصلاح می‌کند و سپس داده‌های درون آن‌ها را تجزیه و تحلیل می‌کند. با شناسایی و بررسی ماهیت آنچه در یک موضوع مورد بحث قرار می‌گیرد، مشخص می‌شود که هر موضوع شامل چه جنبه‌هایی از داده‌ها است. در این مرحله محقق تم‌های استخراج شده را در قالب ۳ مفهوم کلی به شرح ذکر شده در جدول ۲ نام‌گذاری و نشان داده است.

**جدول ۲ تعریف و نام‌گذاری تم‌ها (گام پنجم تحلیل تماتیک)**

نام اصلی تم	زیرمجموعه تم‌ها
الگوی قابلیت مدیران	قابلیت‌های رفتاری
	قابلیت‌های عملکردی
عملکرد شغلی	کاهش حوادث شغلی
	تشویق و تنبیه اخلاقی
	موفقیت شغلی
توسعه کلان منابع انسانی	موفقیت و دستیابی به اهداف
	هویت بخشی و حفظ فرهنگ سازمان
	یکپارچگی و هماهنگی افراد و فرایندها
	سازگاری با محیط

گام ششم تهیه گزارش: گام ششم زمانی شروع می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً اساسی در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است:

**جدول ۳ تحلیل پایایی و نگارش گزارش**

تعریف	تم
همواره رضایت شهروندان از ارائه خدمات دولتی و کارآمدی دستگاه اداری کشور از یک سو و تحقق راهبردهای کلان کشور در سند چشم‌انداز و برنامه‌های ۵ ساله توسعه و سیاست‌های بخشی نظام‌های سیاسی از مهم‌ترین اهداف کشور است که شیوه دستیابی به آن‌ها ذهن محققان را به بررسی علل توفیق وادار می‌کند. به گفته کارشناسان، یکی از دلایل اصلی عدم دستیابی به اهداف کلیدی عملکرد، نبود رهبران شایسته در نظام مدیریتی کشور است. حال این سوال مهم مطرح می‌شود که مهارت‌ها و شایستگی‌های کلیدی رهبران دولت در کشور ما چیست؟ رهبران ما برای عملکرد خوب و برتری به چه مهارت‌هایی نیاز دارند؟ این سؤالی است که این مقاله سعی دارد به آن پاسخ دهد. از منظر محقق، قابلیت به آن دسته از ارزش‌ها، دانش، ویژگی‌های فردی و مهارت‌های مدیران دولتی اطلاق می‌شود که	الگوی قابلیت مدیران

### شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به.../محمدی، طوطیان اصفهانی، درویش و رنگریز

<p>به صورت رفتارهای شغلی و سازمانی قابل مشاهده است و وجود آن در یک فرد به عملکرد برتر شغلی منجر می گردد؛ و ابعاد آن شامل قابلیت های رفتاری، قابلیت های عملکردی</p>	
<p>عملکرد شغلی به عنوان یک رفتار مرتبط با مؤلفه های ارزشیابی کار تعریف شده است که به برآورده کردن انتظارات عملکرد کلی سازمانی توسط تک تک اعضا ختم می شود. معنای عملکرد شغلی به طور قابل توجهی از دیدگاه سنتی تر که متمرکز بر اشتغال و وظایف ثابت است تا دیدگاه امروزی که بر درک وسیع تر از نقش های کاری در زمینه های سازمانی پویاست، متفاوت می باشد از همین رو عملکرد شغلی را می توان در چهار بعد عملکرد وظیفه ای، عملکرد زمینه ای، عملکرد انطباقی و عملکرد کاری غیرمولد مفهوم سازی کرد. در حالی که برخی از مطالعات به طور مستقیم به این ابعاد اشاره می کنند، مطالعات دیگر وظایف، توانایی ها، مهارت ها و رفتارها را بدون اشاره مستقیم به این چهار بعد به عنوان عملکرد شغلی افراد توصیف می کنند. با این حال، این وظایف، توانایی ها، مهارت ها و رفتارها در صورتی به یکی از ابعاد عملکرد شغلی اختصاص داده می شوند که با تعاریف آن ها همسو باشند و ابعاد آن عبارتند از کاهش حوادث شغلی، تشویق و تنبیه اخلاقی، موفقیت شغلی</p>	<p>عملکرد شغلی</p>
<p>توسعه منابع انسانی مفهوم تولید ایده های جدید توسط کارکنان سازمان است و مفهوم جدید آن مستلزم آن است که کارکنان به ویژگی ها و مهارت هایی مجهز شوند تا از توانایی ها، انرژی خود استفاده کنند تا دانش و افکار خود را مطابق با عملکرد گروه به کار گیرند. مأموریت هایی با همدلی و تعهد کامل و ایجاد دائمی ارزش های فکری و کیفی جدید برای سازمان. در مفهوم توسعه منابع انسانی، هدف ایجاد مهارت هایی است که بتواند فرد را برای مشاغل بالاتر یا مسئولیت های سنگین تر آماده کند، بنابراین برنامه های آموزشی توسعه منابع انسانی برای توسعه افراد غیر مرتبط با شغل سازمان - در حال حاضر یا آینده است. این بدان معنا نیست که از نتایج برنامه های آموزشی توسعه در امور جاری یا آتی افراد سازمان استفاده نمی شود، بلکه برنامه هایی طراحی می شود و در یک کلام هدف برنامه آموزشی توسعه سازمان زنده نگه داشتن از فرآیند تغییر رویه ها و خط مشی ها و آسان کردن تغییر در سازمان حمایت می کند؛ و دارای ابعاد موفقیت و دستیابی به اهداف، هویت سازی و حفظ فرهنگ سازمان، ادغام و هماهنگی افراد و فرآیندها، سازگاری با محیط است.</p>	<p>توسعه کلان منابع انسانی</p>

بررسی نرمال بودن توزیع داده ها (آزمون KS): برای آزمون ادعای توزیع داده های متغیرها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (KS) استفاده شد. در این متن، فرضیه صفر ادعایی در مورد توزیع داده ها است.

توزیع داده ها نرمال است:  $H_0$

توزیع داده ها نرمال نیست:  $H_1$

نتایج حاصل از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف در ارتباط با متغیرهای تحقیق در جدول زیر نشان می دهد که توزیع تمامی متغیرها در خصوص نمونه مورد بررسی از توزیع نرمال پیروی می نمایند، چراکه سطح معناداری بیش از ۵٪ است و فرض صفر رد نمی شود. از این رو یکی از مفروضات مدل معادله ساختاری برقرار است و داده ها، کجی و یا کشیدگی شدیدی ندارند و طبیعتاً با توجه به توزیع متغیرهای نرمال، برای بررسی تحلیل داده ها از آزمون های ناپارامتریک و نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد.

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

جدول ۴ بررسی نرمال بودن

نتیجه آزمون	مقدار خطا	سطح معناداری	انحراف معیار	میانگین	
غیر نرمال	۰.۰۰۵	۰.۰۲۲	۰.۶	۲.۸۶	توسعه کلان منابع انسانی
نرمال	۰.۰۰۵	۰.۰۷۵	۰.۶۵	۲.۷۲	عملکرد شغلی
غیر نرمال	۰.۰۰۵	۰	۰.۷۴	۳.۱۵	الگوی قابلیت مدیران

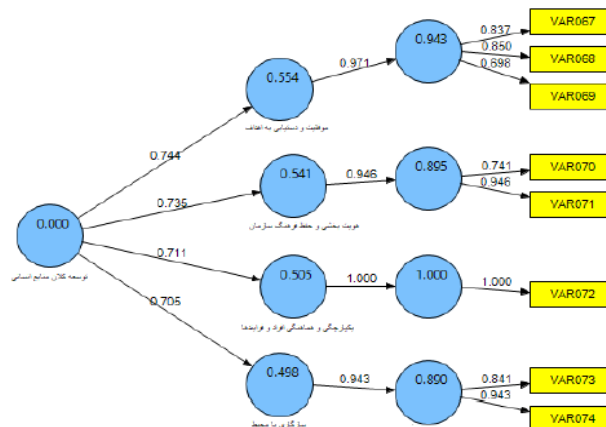
بررسی کیفیت نمونه‌گیری (آزمون‌های آماری KMO و بارتلت):

با عنایت به نتایج آزمون، مقدار شاخص آزمون KMO برابر ۰/۸۵۹ است، از این رو تعداد نمونه برای موضوع تحلیل عاملی تأییدی و نیز مدل معادلات ساختاری کیفیت می‌کند. همچنین با توجه به اینکه مقدار سطح معناداری آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۵٪ می‌باشد و مفروض شناخته‌شده بودن ماتریس همبستگی، مردود می‌شود که نهایتاً تحلیل عاملی تأییدی برای شناسایی ساختار مناسب می‌باشد.

جدول ۵ نتایج شاخص KMO و آزمون بارتلت

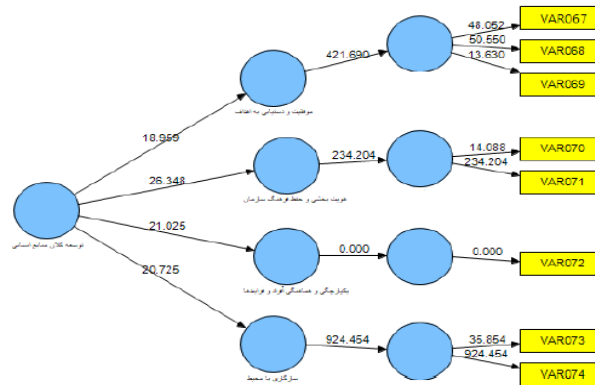
۰/۸۵۹	KMO شاخص
۲۱۱۳۲/۸۷۰	بارتلت
۰/۰۰۰	سطح معناداری آزمون بارتلت (sig)
۶۴۴۱	درجه آزادی
تائید	نتیجه

تحلیل عاملی متغیرهای پژوهش: نتایج تحلیل توسعه کلان منابع انسانی: نمودارهای ذیل مدل اندازه‌گیری توسعه کلان منابع انسانی را در خصوص پیش‌بینی استاندارد و ضرایب معناداری نشان می‌دهد



نمودار ۱ خروجی نرم افزار در خصوص ضرایب پیش‌بینی استاندارد توسعه کلان منابع انسانی

شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به.../محمدی، طوطیان اصفهانی، درویش و رنگریز



**نمودار ۲ خروجی نرم افزار در خصوص ضرایب معناداری توسعه کلان منابع انسانی**

با توجه به نمودار فوق بار عاملی همه سؤالات بیشتر از ۰,۵ هست بنابراین هیچ شاخصی از مدل حذف نشده است. در جدول ذیل بارعاملی و ضرایب معناداری مدل اندازه گیری آمده است.

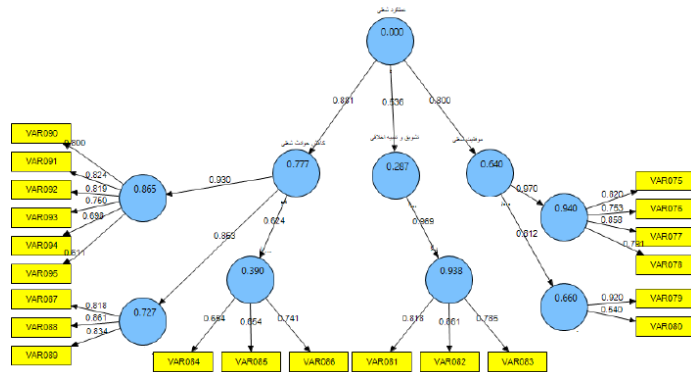
**جدول ۶ بارعاملی و ضرایب معناداری مدل اندازه گیری راهبردهای توسعه کلان منابع انسانی**

نتیجه	آماره آزمون (t-value)	بارعاملی	شاخصها	ابعاد	
تائید	۰۵۲/۴۸	۸۳۷/۰	۶۷	موفقیت و دستیابی به اهداف	توسعه کلان منابع انسانی
تائید	۵۵۰/۵۰	۸۵۰/۰	۶۸		
تائید	۶۳۰/۱۳	۶۹۸/۰	۶۹		
تائید	۰۸۸/۱۴	۷۴۱/۰	۷۰	هویت بخشی و حفظ فرهنگ سازمان	
تائید	۲۰۴/۲۳۴	۹۴۶/۰	۷۱		
تائید	۰	۱۰۰۰/۰	۷۲	یکپارچگی و هماهنگی افراد و فرایندها	
تائید	۸۵۴/۳۵	۸۴۱/۰	۷۳	سازگاری با محیط	
تائید	۴۵۴/۹۲۴	۹۴۳/۰	۷۴		

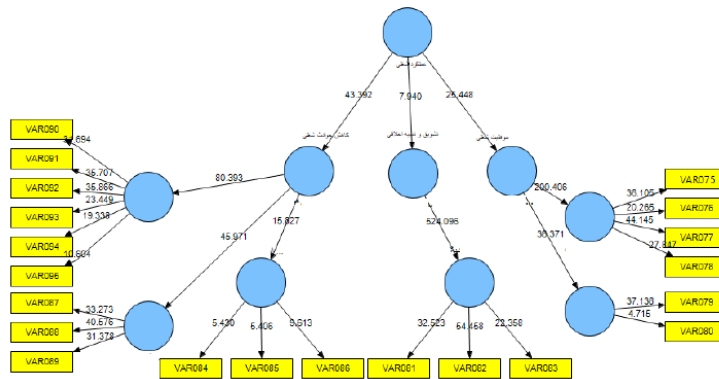
با توجه به نمودارها و جدول فوق بار عاملی و ضرایب معناداری همه شاخصها مناسب و معنادار (بزرگتر از ۱,۹۶) شده اند لذا شاخص دیگری از مدل حذف نشد و همه شاخصهای شناسایی شده مورد تائید قرار گرفتند.

نتایج تحلیل عملکرد شغلی: نمودارهای زیر مدل اندازه گیری عملکرد شغلی را با توجه به پیش بینی استاندارد و ضرایب معناداری نشان می دهد

فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳



نمودار ۳ خروجی نرم افزار در خصوص ضرایب تخمین استاندارد عملکرد شغلی



نمودار ۴ خروجی نرم افزار در خصوص ضرایب معناداری عملکرد شغلی

با توجه به نمودار فوق بار عاملی همه سوالات بیشتر از ۰,۵ هست بنابراین هیچ شاخصی از مدل حذف نشده است. در جدول ذیل بارعاملی و ضرایب معناداری مدل اندازه گیری آمده است.

جدول ۷ بارعاملی و ضرایب معناداری مدل اندازه گیری راهبردهای عملکرد شغلی

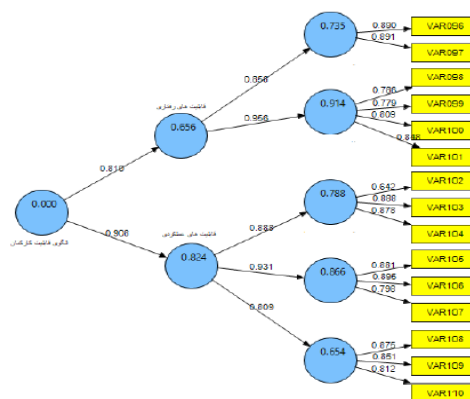
نتیجه	آماره آزمون (t-value)	بارعاملی	شاخصها	ابعاد	
تأیید	۱۰۵/۳۶	۸۲۰/۰	۷۵	کاهش حوادث شغلی	عملکرد شغلی
تأیید	۲۶۵/۲۰	۷۵۳/۰	۷۶		
تأیید	۱۴۵/۴۴	۸۵۸/۰	۷۷		
تأیید	۸۴۷/۲۷	۹۷۱/۰	۷۸		
تأیید	۱۳۸/۳۷	۹۲۰/۰	۷۹		
تأیید	۷۱۵/۴	۵۴۰/۰	۸۰		

شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به.../محمدی، طوطیان اصفهانی، درویش و رنگریز

تأیید	۵۲۳/۳۲	۸۱۸/۰	۸۱	تشویق و تنبیه اخلاقی
تأیید	۴۵۸/۵۴	۸۶۱/۰	۸۲	
تأیید	۳۵۸/۲۲	۷۸۵/۰	۸۳	
تأیید	۴۳۰/۵	۶۵۴/۰	۸۴	موفقیت شغلی
تأیید	۴۰۶/۵	۶۵۴/۰	۸۵	
تأیید	۶۱۳/۹	۷۴۱/۰	۸۶	
تأیید	۲۷۳/۳۳	۸۱۸/۰	۸۷	
تأیید	۵۷۶/۴۰	۸۶۱/۰	۸۸	
تأیید	۳۷۸/۳۱	۸۳۴/۰	۸۹	
تأیید	۶۹۴/۲۱	۸۰۰/۰	۹۰	
تأیید	۷۰۷/۳۵	۸۲۴/۰	۹۱	
تأیید	۸۶۶/۳۵	۸۱۹/۰	۹۲	
تأیید	۴۴۹/۲۳	۷۵۰/۰	۹۳	
تأیید	۳۳۹/۱۹	۶۹۸/۰	۹۴	
تأیید	۶۰۴/۱۰	۶۱۱/۰	۹۵	

با توجه به نمودارها و جدول فوق بار عاملی و ضرایب معناداری همه شاخص‌ها مناسب و معنادار (بزرگ‌تر از ۱,۹۶) شده‌اند لذا شاخص دیگری از مدل حذف نشد و همه شاخص‌های شناسایی شده مورد تأیید قرار گرفتند.

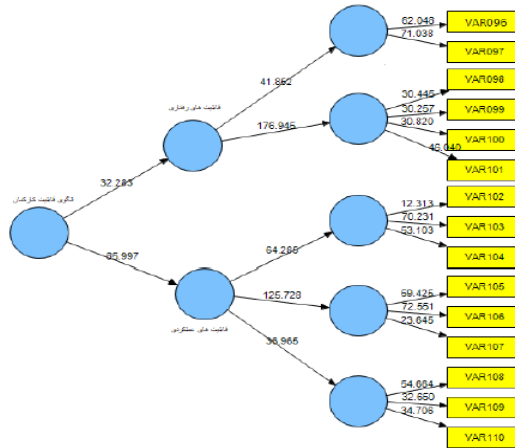
تحلیل نتایج الگوی قابلیت مدیران: نمودارهای ذیل مدل اندازه‌گیری قابلیت مدیران را در خصوص پیش‌بینی استاندارد و ضرایب معناداری نشان می‌دهد



نمودار ۵ خروجی نرم‌افزار در خصوص ضرایب تخمین استاندارد قابلیت مدیران



**فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳**



**نمودار ۶ خروجی نرم افزار در خصوص ضرایب معناداری قابلیت مدیران**

با توجه به نمودار فوق بار عاملی همه سؤالات بیشتر از ۰,۵ هست بنابراین هیچ شاخصی از مدل حذف نشده است. در جدول ذیل بارعاملی و ضرایب معناداری مدل اندازه گیری آمده است.

**جدول ۸ بارعاملی و ضرایب معناداری مدل اندازه گیری قابلیت مدیران**

نتیجه	آماره آزمون (t-value)	بارعاملی	شاخص‌ها	ابعاد	
تائید	۰۴۸/۶۲	۰/۸۹۰	۹۶	قابلیت‌های رفتاری	الگوی قابلیت کارکنان
تائید	۰۳۸/۷۱	۰/۸۹۱	۹۷		
تائید	۴۴۵/۳۰	۰/۷۸۶	۹۸		
تائید	۲۵۷/۳۰	۰/۷۷۹	۹۹		
تائید	۸۲۰/۳۰	۸۰۹/۰	۱۰۰		
تائید	۰۴۰/۴۶	۸۴۸/۰	۱۰۱	قابلیت‌های عملکردی	
تائید	۳۱۳/۱۲	۶۴۲/۰	۱۰۲		
تائید	۲۳۱/۷۰	۸۸۸/۰	۱۰۳		
تائید	۱۰۳/۵۳	۸۷۸/۰	۱۰۴		
تائید	۴۲۵/۵۹	۸۸۱/۰	۱۰۵		
تائید	۵۵۱/۷۲	۸۹۵/۰	۱۰۶		
تائید	۶۴۵/۲۳	۰/۷۹۸	۱۰۷		
تائید	۶۶۴/۵۴	۸۷۵/۰	۱۰۸		
تائید	۶۵۰/۳۲	۸۵۱/۰	۱۰۹		
تائید	۷۰۶/۳۴	۸۱۲/۰	۱۱۰		

### شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به.../محمدی، طوطیان اصفهانی، درویش و رنگریز

با توجه به نمودارها و جدول فوق بار عاملی و ضرایب معناداری همه شاخص‌ها مناسب و معنادار (بزرگ‌تر از ۱,۹۶) شده‌اند لذا شاخص دیگری از مدل حذف نشد و همه شاخص‌های شناسایی شده مورد تأیید قرار گرفتند.

ارزیابی برازش مدل تحقیق: بررسی ضریب آلفای کرونباخ مدل اندازه‌گیری: میزان حد بالای واریانس تبیین شده بین سازه و شاخص‌های آن در برابر خطای اندازه‌گیری (مربوط به هر یک از شاخص‌های آن)، پایداری درونی بالا را به معرض نمایش می‌گذارد که مقدار آلفای کرونباخ همبستگی سوالات یک متغیر (فارغ از نوع و مدل) را بیان می‌کند. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰,۷ بیانگر پایایی مورد تأیید و قابل قبول می‌باشد و در جداول زیر مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰,۷ بیشتر بوده که نهایتاً نتیجه پایایی پرسشنامه است.

جدول ۹ شاخص‌ها و مقادیر مرتبط با مدل اندازه‌گیری

پایایی اشتراکی	آلفای کرونباخ	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی ((AVE)	ابعاد	
۰.۷	۰.۷۸	۰.۷۱	۰.۸۷	۰.۷	موفقیت و دستیابی به اهداف	توسعه کلان منابع انسانی
۰.۵۸	۰.۸۲	۰.۷۸	۰.۸۶	۰.۵۸	یکپارچگی و هماهنگی افراد و فرایندها	
۰.۵۵	۰.۸۴	۰.۶۶	۰.۸۸	۰.۵۵	هویت بخشی و حفظ فرهنگ سازمان	
۰.۸	۰.۷۵	۰.۵۹	۰.۸۹	۰.۸	سازگاری با محیط	عملکرد شغلی
۰.۵۱	۰.۸	۰.۲۳	۰.۷۶	۰.۵۱	کاهش حوادث شغلی	
۰.۵	۰.۷۳	۰.۶۳	۰.۸۳	۰.۵	تشویق و تنبیه اخلاقی	
۰.۵۴	۰.۸۵	۰.۷۵	۰.۸۹	۰.۵۴	موفقیت شغلی	الگوی قابلیت مدیران
۰.۵۴	۰.۷۸	۰.۹	۰.۹۱	۰.۵۴	قابلیت‌های رفتاری	
۰.۵۳	۰.۸۴	۰.۷۷	۰.۸۷	۰.۵۳	قابلیت‌های عملکردی	

بررسی پایایی ترکیبی مدل اندازه‌گیری: مقدار قابلیت اطمینان و مقدار پایایی ترکیبی برای یک سازه از نسبت تفاوت بین سازه و شاخص‌های آن به اضافه مقدار خطای اندازه‌گیری به دست می‌آید. مقدار بالاتر از ۰,۷ برای هر سازه نشان‌دهنده ثبات داخلی خوب برای اندازه نمونه است. ذکر این نکته ضروری است که پایایی نمونه آزمون نسبت به آلفای کرونباخ آزمون بهتری است. با توجه به موارد فوق، طبق جدول، مقادیر تمامی متغیرها بزرگ‌تر از ۰,۷ است که نشان‌دهنده برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری و مناسب بودن حجم نمونه است.

معیار پایایی اشتراکی: در خصوص میزان قابلیت تعمیم‌پذیری در یک نمونه دیگر از همان جامعه،

**فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳**

با استفاده از نرم افزار Smart PLS و با استفاده از معیار پایایی اشتراکی ارزیابی می‌گردد. مطابق با استاندارد این میزان باید بیشتر از ۰٫۵ باشد. جداول بخش قبل مقادیر به دست آمده برای این شاخص را نشان می‌دهد که برای هر چهار بعد بزرگ‌تر از حداقل میزان قابل قبول آن است. همگرا: با توجه مقادیر جدول ۱۵-۴ تمامی میانگین‌های واریانس به دست آمده از ۰٫۵ بیشتر بوده است و نیز میزان  $CR > AVE$  می‌باشد. از این رو عناصر مرتبط با مدل اندازه‌گیری و مدل جنبه‌های تاریک سازمان، از روایی هم‌گرایی مناسبی برخوردار است. روایی واگرا: با توجه به جداول ذیل می‌توان گفت که روایی واگرایی در حد قابل قبولی قرار دارد. چرا که جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر بیشتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها است؛ بنابراین روایی واگرایی مورد تأیید است.

**جدول ۱۰ روایی واگرایی**

۴	۳	۲	۱	ابعاد	
			۰٫۸۴	موفقیت و دستیابی به اهداف	توسعه کلان منابع انسانی
		۰٫۷۵	۰٫۶۶	یکپارچگی و هماهنگی افراد و فرایندها	
	۰٫۷۴	۰٫۶۱	۰٫۵۱	هویت بخشی و حفظ فرهنگ سازمان	
۰٫۸۹	۰٫۴۸	۰٫۵۵	۰٫۷۲	سازگاری با محیط	
			۰٫۷۱	کاهش حوادث شغلی	عملکرد شغلی
		۰٫۷۱	۰٫۲۷	تشویق و تنبیه اخلاقی	
	۰٫۷۳	۰٫۵	۰٫۲۵	موفقیت شغلی	
			۰٫۷۴	قابلیت‌های رفتاری	الگوی قابلیت مدیران
		۰٫۷۳	۰٫۶۵	قابلیت‌های عملکردی	

آزمون GOF: با توجه به جدول و الگوی سه مقدار ۰٫۰۱، ۰٫۲۵، ۰٫۳۵ به عنوان مقادیر کم یا ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، عدد ۰٫۵۶ حاصله برای این مدل، برازش بسیار مناسب مدل تحقیق را نشان می‌دهد.

**جدول ۱۱ میانگین Communalities**

متغیر	Communality	R <sup>۲</sup>
عملکرد شغلی	۰٫۵۲	۰٫۶۴
توسعه کلان منابع انسانی	۰٫۵	—
الگوی قابلیت کارکنان	۰٫۵۶	۰٫۵۴
میانگین	۰٫۵۵	۰٫۵۸
GOF	۰٫۵۶	$\sqrt{Ave R^2 \times (Ave of communalities)}$

### نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش شناسایی و تحلیل معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به شایستگی مدیران در وزارت نیرو است. در حقیقت این مقاله به بررسی معیارهای رهبری اخلاقی پرداخته که در مدیریت سازمان‌های بزرگ، به‌ویژه در وزارت نیرو، تأثیر بسیاری بر عملکرد و کارایی دارد. در ابتدا، باید تعریف دقیقی از رهبری اخلاقی ارائه شود؛ این نوع رهبری به معنای پایبندی به اصول اخلاقی و انسانی در تصمیم‌گیری‌ها، رفتار با کارکنان و تعامل با ذینفعان است. در وزارت نیرو، با توجه به اهمیت انرژی و اثرات گسترده آن بر جامعه، رعایت اخلاق در مدیریت از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. معیارهای شایستگی مدیران باید به‌گونه‌ای باشد که در کنار توانایی‌های فنی و مدیریتی، اصول اخلاقی نیز مدنظر قرار گیرند. مقاله نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی به تقویت تعهد سازمانی و اعتماد میان کارکنان کمک می‌کند و در نهایت باعث بهبود کلی عملکرد سازمان می‌شود. همچنین، این معیارها باعث ایجاد همسویی بین اهداف سازمانی و فرهنگی شده و از این‌رو به توسعه پایدار سازمان کمک می‌کنند.

پژوهش‌های گذشته نیز اهمیت رهبری اخلاقی در بهبود فرهنگ سازمانی و کاهش حوادث شغلی را تأیید کرده‌اند. به‌طور مثال: کالاهان و داویلا (۲۰۰۴): این پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی موجب بهبود عملکرد شغلی، کاهش حوادث شغلی و افزایش رضایت شغلی کارکنان می‌شود. در وزارت نیرو نیز، توجه به معیارهای اخلاقی نه‌تنها از وقوع تخلفات جلوگیری می‌کند، بلکه باعث افزایش اعتماد و هماهنگی میان کارکنان می‌شود.

کنسال و سینگهال (۲۰۱۸): در این پژوهش، تأثیر رهبری اخلاقی بر توسعه منابع انسانی و همسویی اهداف سازمانی با اهداف فردی بررسی شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که توسعه مدل شایستگی در ارتقاء اثربخشی در سازمان‌ها اثر دارد و مدیرانی که معیارهای اخلاقی را رعایت می‌کنند، به ایجاد همبستگی فرهنگی و هماهنگی بین کارکنان کمک بیشتری می‌کنند. مقاله حاضر نیز بر این نکته تأکید دارد که حفظ فرهنگ سازمانی و تعامل هماهنگ کارکنان از جمله مهم‌ترین نتایج رهبری اخلاقی است.

سلمان و همکاران (۲۰۲۰): این پژوهش نشان داد که شایستگی‌های کارکنان می‌توانند به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد سازمانی باشند و رهبری اخلاقی می‌تواند به‌عنوان یک عامل مهم در افزایش بهره‌وری و کاهش مشکلات ارتباطی در سازمان‌های بزرگ عمل کند. مقاله حاضر به‌صورت مشابه، بیان می‌کند که توجه به اخلاقیات مدیریتی، باعث افزایش تعهد کارکنان و بهبود فرهنگ سازمانی می‌شود.

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

پژوهش حاضر نیز نتایج مشابهی را ارائه می‌دهد و نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی به‌عنوان یک اصل اساسی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند به ایجاد تعهد و هماهنگی بیشتر بین کارکنان منجر شود. بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که وزارت نیرو در برنامه‌های آموزشی و توسعه مدیران، به موضوع رهبری اخلاقی توجه بیشتری داشته باشد. همچنین، ایجاد چارچوب‌های مشخص برای سنجش و ارتقاء شایستگی‌های اخلاقی مدیران می‌تواند به بهبود کارایی سازمان و کاهش مشکلات اخلاقی در محیط کار کمک کند.

- شاخص‌های احصا شده در این تحقیق با نتایج مطالعات انجام‌شده در خصوص مفاهیم توسعه کلان سازمانی از جمله: گوسامی و همکاران (۲۰۲۱)، کرها و همکاران (۲۰۲۰)، احمدشیر و همکاران (۲۰۱۸)، دیویس و ولسون (۱۹۹۷)، قاسمیان سورینی و همکاران (۱۴۰۱)، امامی (۱۴۰۱)، هاشمیه انارکی و همکاران (۱۴۰۰)، قنبرزاده (۱۳۹۷) همخوانی دارد. در نتایج تحلیل توسعه کلان منابع انسانی بار عاملی همه سؤالات بیشتر از ۰٫۵ مشخص گردید و ابعاد موفقیت و دستیابی به اهداف، هویت بخشی و حفظ فرهنگ سازمان، یکپارچگی و هماهنگی افراد و فرایندها و سازگاری با محیط مورد تأیید قرار گرفت.

- در خصوص مفاهیم تحلیل عملکرد شغلی و همسویی آن با نتایج سایر مطالعات گذشته، محققانی همچون: سینامبلا و همکاران (۲۰۲۰)، سیاحرا و همکاران (۲۰۱۷)، کالاهان و داویلا (۲۰۰۴)، امامی (۱۴۰۱)، خدائی (۱۳۹۸) این شاخص‌ها پشتیبانی می‌نمایند؛ همچنین با توجه به اینکه بار عاملی همه سؤالات بیشتر از ۰٫۵ مشخص گردیده است، ابعاد کاهش حوادث شغلی، تشویق و تنبیه اخلاقی و موفقیت شغلی مورد تأیید قرار گرفت.

- در تحلیل نتایج الگوی قابلیت مدیران بار عاملی همه سؤالات بیشتر از حد پذیرش مشخص گردیده که ابعاد قابلیت‌های رفتاری و قابلیت‌های عملکردی مورد پذیرش و تأیید قرار گرفت. این نتایج با یافته‌های دانشمندانی همچون: موف و همکاران (۲۰۲۱)، هالبوسی (۲۰۲۱)، غانیم و کستلی (۲۰۱۹)، آرمسترانگ (۲۰۱۳)، عبدالهی و همکاران (۱۴۰۱)، آنجوست (۱۴۰۱)، محمدی و همکاران (۱۴۰۰)، قموشی و همکاران (۱۳۹۸) همخوانی دارد.

بر اساس یافته‌های این تحقیق، می‌توان چندین پیشنهاد عملیاتی را برای بهبود و توسعه رهبری اخلاقی در وزارت نیرو مطرح کرد:

۱- آموزش گسترده در زمینه رهبری اخلاقی: پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی جامع برای مدیران وزارت نیرو طراحی و اجرا شود. این آموزش‌ها می‌تواند به مدیران کمک کند تا اصول و

## شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به.../محمدی، طوطیان اصفهانی، درویش و رنگریز

معیارهای اخلاقی را در تصمیم‌گیری‌های روزمره خود مدنظر قرار دهند. محتوای این آموزش‌ها باید شامل مباحثی چون تصمیم‌گیری اخلاقی، تعاملات اخلاقی با کارکنان، مدیریت تضادهای اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی باشد. برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی مرتب می‌تواند به تقویت توانایی‌های رهبری اخلاقی مدیران کمک شایانی کند.

۲- ایجاد سیستم ارزیابی شایستگی اخلاقی: یکی از راه‌های مؤثر برای تضمین رعایت اصول اخلاقی در مدیریت، ایجاد سیستم‌های ارزیابی شایستگی اخلاقی است. پیشنهاد می‌شود که وزارت نیرو چارچوب‌های ارزیابی برای مدیران خود تعریف کند که شامل ارزیابی عملکرد آن‌ها بر اساس صداقت، عدالت، شفافیت و مسئولیت‌پذیری باشد. این ارزیابی‌ها باید به‌صورت دوره‌ای انجام شود و نتیجه آن‌ها به‌عنوان یکی از معیارهای ارتقاء شغلی مدیران در نظر گرفته شود.

۳- تقویت فرهنگ اخلاقی سازمان: برای موفقیت پایدار رهبری اخلاقی در سازمان، لازم است که فرهنگ اخلاقی سازمانی تقویت شود. این امر می‌تواند از طریق تدوین و اجرای کدهای اخلاقی در سطح کل سازمان انجام شود. کدهای اخلاقی باید به‌تمامی سطوح سازمانی نفوذ کند و همه کارکنان و مدیران را ملزم به رعایت آن کند. برگزاری جلسات منظم برای بحث و تبادل نظر درباره چالش‌های اخلاقی و راه‌حل‌های آن‌ها نیز می‌تواند به ترویج فرهنگ اخلاقی در سازمان کمک کند.

۴- افزایش نظارت و پاسخگویی: برای تقویت رهبری اخلاقی، باید نظام‌های نظارتی قوی برای پیگیری عملکرد مدیران و کارکنان در راستای اصول اخلاقی وجود داشته باشد. پیشنهاد می‌شود که کمیته‌های اخلاقی در هر بخش از سازمان تشکیل شود که وظیفه نظارت بر عملکرد اخلاقی مدیران و کارکنان را داشته باشد. این کمیته‌ها باید به‌صورت مستقل عمل کنند و توانایی بررسی موارد تخلف و پاسخگویی سریع را داشته باشند.

۵- تشویق و پاداش بر مبنای رهبری اخلاقی: برای تشویق مدیران به رعایت اصول اخلاقی، وزارت نیرو می‌تواند سازمان‌دهی برنامه‌های تشویقی برای مدیرانی که عملکرد اخلاقی مطلوبی دارند، در نظر بگیرد. این برنامه‌ها می‌تواند شامل پاداش‌های مالی، تقدیرنامه‌ها و ارتقاء شغلی بر اساس رعایت اصول اخلاقی باشد. ایجاد فرهنگ پاداش‌دهی بر اساس شایستگی‌های اخلاقی می‌تواند انگیزه بیشتری برای مدیران فراهم کند تا به رعایت اصول اخلاقی در مدیریت خود توجه بیشتری داشته باشند.

بدیهی است که مزایای این پیشنهادها عملیاتی باعث تقویت تعهد و انگیزه کارکنان، کاهش تخلفات و مشکلات اخلاقی و بهبود عملکرد کلی سازمان و افزایش بهره‌وری در سطح مدیریتی و کارکنان می‌گردد.

### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

این پژوهش به صورت خاص به صنعت انرژی و وزارت نیرو معطوف شده است که اهمیت حیاتی در سطح ملی دارد. به صنعت انرژی و وزارت نیرو پرداخته است و از این رو نتایج آن قابلیت کاربردی بیشتری در این حوزه دارند. همچنین این پژوهش نشان داده است که پیاده‌سازی معیارهای اخلاقی در مدیریت منابع انسانی، علاوه بر بهبود رضایت شغلی و کاهش تخلفات شغلی، می‌تواند تأثیر مستقیمی بر توسعه پایدار سازمان داشته باشد. این امر نشان می‌دهد که رعایت معیارهای اخلاقی در مدیریت نه تنها از دیدگاه اخلاقی اهمیت دارد، بلکه از نظر عملکردی نیز منجر به نتایج مثبت می‌شود. از سویی دیگر برخلاف بسیاری از تحقیقات که به صورت کلی به موضوع رهبری اخلاقی پرداخته‌اند، این پژوهش چارچوب‌های دقیق و عملیاتی برای ارزیابی و بهبود شایستگی‌های اخلاقی مدیران ارائه داده است. این چارچوب‌ها می‌توانند به عنوان راهنمایی برای سایر سازمان‌های مشابه مورد استفاده قرار گیرند. در پایان، نتیجه‌گیری این تحقیق به وضوح نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی، نقشی حیاتی در توسعه سازمانی و کاهش مشکلات مدیریتی دارد و وزارت نیرو می‌تواند از این تحقیق برای بهبود شیوه‌های مدیریتی خود بهره‌برداری کند.

## شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به.../محمدی، طوطیان اصفهانی، درویش و رنگریز

### منابع

- ۱) امامی، محبوبه (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی شایستگی کلیدی مدیران ارشد شرکت نفت بهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد استان تهران.
- ۲) آنجوست، افسانه (۱۴۰۱). شناسایی محدودیت‌های رهبری و شایستگی‌های موردنیاز برای مقابله با آن در سازمان‌های دولتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه هرمزگان.
- ۳) خدائی، ارشیا (۱۳۹۸). ساخت و اعتباریابی ابزار سنجش رهبری اخلاقی مدیران بخش دولتی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی گروه مدیریت.
- ۴) عبداللهی، حسین، شجاع قلعه دختر، لیلا، عباس پور، عباس و مینایی، اصغر. (۱۴۰۱). شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌ها و ابعاد رهبری اخلاقی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد با رویکرد شایستگی. مجله توسعه آموزش جندی‌شاپور اهواز، دوره ۲، شماره ۱۳، صص ۳۲۲-۳۳۷.
- ۵) فتحی لیواری، رقیه، حمیدی زاده، علی، صنوبر، ناصر و زارعی متین، حسن (۱۳۹۸). مقاله پژوهشی: مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی با رویکرد بومی. مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، دوره ۹، شماره ۳۵، صص ۱۶۳-۱۸۴.
- ۶) فهیمی، طوبی (۱۳۹۸)، شناسایی و سنجش شایستگی‌های رهبری راهبردی مدیران آموزش و پرورش شهر شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز.
- ۷) قاسمیان سوربنی، سلیمان، یوسفی سعیدآبادی، رضا و تقوایی یزدی، مریم (۱۴۰۱)، شناسایی شایستگی‌های اخلاقی مدیران به‌منظور به‌کارگیری در ساختار مدیریتی دانشگاه، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، دوره ۱۷، شماره ۴، صص ۹۴-۱۰۴.
- ۸) قدیانی، حسین، قدمی، کاوه و پیری زمانه، مسلم (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) (مطالعه موردی: یکی از مجموعه‌های سازمان بسیج مستضعفین). مطالعات راهبردی بسیج سال ۲۵، شماره ۹۵، صص ۱۹۷-۲۳۱.
- ۹) قموشی، زهرا، پورکریمی، جواد و عزتی، میترا (۱۳۹۸). نقش شایستگی اخلاقی مدیران در فضیلت سازمانی، اندیشه‌های نوین تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه الزهراء، دوره ۱۵، شماره ۲، صص ۷۰-۳۲.



### فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت، دوره ۱۵، شماره ۳۹، پائیز ۱۴۰۳

۱۰) قنبرزاده، خاطره، (۱۳۹۷)، ارزیابی شایستگی عمومی رهبران و ارائه الگوی شایستگی مناسب در راستای ارتقاء سبک رهبری شرکت پالایشگاه گاز سرخون و قشم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه هرمزگان.

۱۱) محمدی، سید علی، صالحی، مسلم، احمدی، عبدالله، امیریان زاده، مژگان (۱۴۰۰). تدوین و ارزیابی مدل رهبری اخلاقی در سازمان آموزش و پرورش استان فارس، رویکرد ترکیبی، فصلنامه علمی مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، دوره ۱۰، شماره ۲، صص ۱۳-۵۰.

۱۲) هاشمیه انارکی، محمد، قلی پور، آرین، امیری، مجتبی، بابایی زکلیکی، محمدعلی، (۱۴۰۰)، طراحی چارچوب شایستگی کارکنان مبتنی بر راهبردهای سازمان مورد مطالعه معاونت برق وزارت نیرو، مدیریت دولتی، دوره ۱۳، شماره ۱، صص ۲۹-۵۸.

13) Ahmed Shaikh, Christo A Bisschoff, Christoff J Botha (2018). Measuring management and leadership competencies of business school educated managers in South Africa Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 13 Issue 2

14) Armstrong, M. (2013). A Handbook of Human Resource Management Practice 10th Edition. Philadelphia: Kogan Page.

15) Callahan, J. L. & De Dávila, T. D. (2004). An impressionistic framework for theorizing about human resource development. Human Resource Development Review, 3(1), 75-95.

16) Ghanem, K. A. & Castelli, P. A. (2019). Accountability and moral competence promote ethical leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 12(1), 11.

17) Goswami, M. Agrawal, R.K. and Goswami, A.K. (2021), "Ethical leadership in organizations: evidence from the field", International Journal of Ethics and Systems, Vol. 37 No. 1, pp. 122-144.

18) Kansal, J. Singhal, S. (2018). Development of a competency model for enhancing the organisational effectiveness in a knowledge-based organisation. International Journal of Indian Culture and Business Management, 16(3), 287-301

19) Keykha, A. (2020). Provide a model for the competency of managers at the University of Medical Sciences based on the Theme analysis. Journal of Medicine and Cultivation, 29(1), 24-36.

20) Kulju, K. Stolt, M. Suhonen, R. and Leino-Kilpi, H. (2016). Ethical competence:

A concept analysis. *Nursing ethics*, 23(4), 401-412

شناسایی معیارهای رهبری اخلاقی با توجه به.../محمدی، طوطیان اصفهانی، درویش و رنگریز

21) Muff, Coralie Delacoste, Thomas Dyllick(2021). Responsible Leadership Competencies in leaders around the world: Assessing stakeholder engagement, ethics and values, systems thinking and innovation competencies in leaders around the world Volume29, Issue1 January 2022 Pages 273-292

22) Salman, showkat ahmad, imarn saleem (2020). Employee Competencies as Predictors of Organizational Performance: A Study of Public and Private Sector Banks. First Published August 11, 2020

23) Sinambela, Erwin Marojahan Simanjuntak<sup>2</sup>, Mohammad Luthfy Nazmi<sup>3</sup>(2020). THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, COMPETENCY, AND MOTIVATION OF EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE MINISTRY OF LAW AND HUMAN RIGHTS Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol. 5, No 2, Juni 2020: 315-322 P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165

24) Syahierah Mohamad Rohana and Che Zainab Abdullah(2017). Leadership Competencies and Organizational Performance: Review and Proposed Framework International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 2017, Vol. 7, No. 8

یادداشت‌ها:

- 
- 1 Muff et al
  - 2 Goswami et al
  - 3 Halbusi
  - 4 Keykha et al
  - 5 Sinambela et al
  - 6 Ghanem, K. A. & Castelli,
  - 7 Ahmed Shaikh et al
  - 8 Syahierah et al

---

## Identifying ethical leadership criteria according to the competencies of managers of the Ministry of Energy

Hossein Mohammadi<sup>1</sup>

Sadeigheh Tootian Esfahani<sup>2</sup>

Hasan Darvish<sup>3</sup>

Hasan Rangriz<sup>4</sup>

Receipt: 16/09/2024

Acceptance: 24/11/2024

### Abstract

The purpose of this research is to identify and analyze the criteria of ethical leadership in relation to the competencies of managers in the Ministry of Energy. A mixed-methods approach (qualitative and quantitative) was utilized, employing the Saunders research onion model. In the qualitative section, thematic analysis was conducted, while a descriptive-survey method was used in the quantitative phase. Purposeful sampling was performed among managers of the Ministry of Energy and academic elites, with 11 participants selected based on theoretical saturation. To assess the normality of the data, the Kolmogorov-Smirnov test was applied, and the adequacy of the data was evaluated using the KMO index and Bartlett's test. The findings of the research revealed 19 basic themes, categorized into 3 overarching themes and 9 main organizing themes, including the patterns of behavioral and performance capabilities of managers, ethics and job performance, and human resource development. The conclusion indicates that ethical leadership contributes to the sustainable development of the Ministry of Energy by enhancing organizational commitment, reducing violations, and improving job satisfaction, ultimately leading to improved organizational performance.

### Key words

Ethical leadership, Identification of leadership criteria, Competence of managers.

1-PhD Student, Department of Public Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Hossein.mohammadi7@gmail.com

2-Associate Professor, Department of Public Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author) Tootian.sedighe@wtiau.ac.ir

3-Associate Professor, Department of Public Management, Payam Noor University, Tehran, Iran. dr\_darvish@pnu.ac.ir

4-Associate Professor, Department of Business Management, Kharazmi University, Tehran, Iran. rangriz@khu.ac.ir