

## تبیین نقش مولفه‌های رهبری اخلاقی مبتنی بر رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی در کارکنان دانشگاه پیام نور محمد حسن جباری ثانی<sup>۱</sup>، امید ونداد<sup>۲</sup>، حسن مومنی مهمویی<sup>۳</sup>

### چکیده

وجود مقوله مسئولیت در ماهیت رهبری ضرورت ایجاد اخلاق را در رهبران ایجاب می‌نماید. رهبران اخلاقی به طور خاص می‌توانند مولفه‌های اخلاقی را در مجموعه‌ای شامل فرهنگ انصاف، صداقت و امانتداری به وجود آورند و با افراد سازمان خود نیز روابط بین فردی مثبتی داشته باشند. افرادی که در جایگاهی چون رهبری قرار دارند، می‌توانند منشاء بسیاری از تغییرات رفتاری شوند؛ و این امر، زمانی بهتر محقق می‌شود که این رهبران رفتار اخلاقی بالایی نیز داشته باشند. از این رو پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش مولفه‌های رهبری اخلاقی مبتنی بر رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی در کارکنان دانشگاه پیام نور صورت گرفت. روش انجام پژوهش توصیفی-تحلیلی و به شیوه پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش که شامل کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی بوده و تعداد نمونه آن ۲۰۵ نفر می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد که روایی آن با نظر کارشناسان و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شده و مورد تایید قرار گرفت. داده‌های گردآوری شده با استفاده از تکنیک تحلیل سلسله مراتبی و نرم‌افزار اکسپرت جویس و استفاده از روش دنپ (DANP) تحلیل شد. نتایج نشان داد که در رابطه با مولفه‌های اصلی ساختار اعتقادی (D1)، ساختار مسئولیت‌پذیری (D5)، ساختار قانونمندی (D2)، ساختار تخصص (D3) و ساختار دانش (D4) به ترتیب با اوزان نهایی ۰،۴۰۴۵۸۳، ۰،۳۸۹۳۳۳، ۰،۳۷۷۶۴۸، ۰،۳۶۶۳۳۱ و ۰،۳۵۱۹۰۹ در رتبه‌های اول تا پنجم قرار گرفتند. همچنین در رابطه با زیرمولفه‌های مرتبط با عوامل رهبری اخلاقی مدیران و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی نتایج نشان داد که زیرمولفه‌های جهت‌گیری اعتقادی، شایسته‌سالاری و آموزش به ترتیب با اوزان نهایی ۰،۹۸۱۶، ۰،۹۰۶۱ و ۰،۹۰۶۱ در رتبه اول تا سوم این ارزیابی قرار گرفتند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری اخلاقی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، سبک‌های رهبری اخلاقی، ابعاد رهبری اخلاقی، سطوح مسئولیت‌پذیری.

پدیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۲/۲

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۹/۶

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.  
jabbarisani1@yahoo.com

<sup>۲</sup> - دانشیار، مدیریت آموزشی، واحد دره شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، دره شهر، ایران (نویسنده مسئول).  
omidvandad22@gmail.com

<sup>۳</sup> - دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.  
drmomenimohmoei@gmail.com

#### مقدمه

با توجه به نقش محوری و کلیدی رهبران در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف تعیین شده و استمرار بقای سازمانی لزوم هماهنگی همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی با رهبران به منظور تحقق این مهم اجتناب‌ناپذیر است، از این رو رهبران می‌کوشند با اتخاذ سبک‌های مختلف رهبری متناسب با فرهنگ درجه بلوغ و بالندگی سازمان‌ها زمینه رشد و توسعه فردی گروهی و سازمانی را فراهم سازند. تلاش رهبران برای ایجاد وفاق و تفاهم سازمانی و پیشگامی آنان در مسیر رشد و توسعه زمینه بروز مفهوم رهبری اخلاقی شده است (دلفانی، ۱۳۹۱). رهبری اخلاقی به ارزش‌ها و اعمال رهبری گفته می‌شود که با هنجارهای اخلاقی مطابقت داشته باشد (انگوبین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). از این رو می‌توان آن را به عنوان نمایش رفتار مناسب اجتماعی از طریق اعمال شخصی و روابط بین فردی و تشویق چنین رفتاری به افراد در یک روند تماس دو طرفه توصیف کرد (براون<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). پیامدهای عملکرد رهبری اخلاقی به طور گسترده‌ای در مطالعات قبلی در کشورهای غربی مورد بررسی قرار گرفته و مسیرهای مختلفی را پیشنهاد می‌کنند که رهبری اخلاقی را به عملکرد سازمان مرتبط می‌کند (وانگ<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ ایزنیس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ شین<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ نوبرت<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). به عنوان مثال شین و همکاران (۲۰۱۵) ادعا کردند که رهبری اخلاقی با ارتقا سطوح عدالت اخلاقی و رویه‌ای در سطح سازمان، عملکرد و کارایی سازمان را افزایش می‌دهد. مطالعه دیگری توسط وانگ و همکاران (۲۰۱۷) گزارش داد که رهبری اخلاقی شامل جهت‌گیری رهبری انسانی، پاسخگویی رهبری و جهت‌گیری پایداری است که برای موفقیت سازمانی مفید هستند. در بحث اخلاقیات کار، به مسئولیت‌پذیری و ماهیت افرادی که باید مسئولیت‌پذیر باشند توجه زیادی شده است که آیا یک واحد انتزاعی و مجرد مانند یک سازمان می‌تواند مسئولیت‌پذیر باشد؟ مسئولیت اجتماعی یک سازمان مشتمل بر وظایفی همچون آلوده نکردن محیط، تبعیض قائل نشدن در استخدام، پرداختن

<sup>1</sup> Nguyen

<sup>2</sup>- Brown

<sup>3</sup>-Wang

<sup>4</sup>-Eisenbeiss

<sup>5</sup>-Shin

<sup>6</sup>-Neubert

به فعالیت‌های غیراخلاقی و مطلع کردن مصرف‌کننده از کیفیت محصولات و مشارکت مثبت در زندگی افراد جامعه است. واضح است که هر تصمیم مدیر می‌تواند طی یک روند سلسله‌وار دیر یا زود سرنوشت تمامی نهادهای جامعه را به مقدار کم یا زیاد دستخوش تغییر نماید. اگر مدیران سازمان‌ها به اهداف اجتماعی خود حرمت نگذارند، آلودگی محیطی، تبعیض و نابسامانی محیطشان را فرا خواهد گرفت. در این زمینه ارتباط مثبت بین رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان قابل تبیین است. بنابراین رهبران تجاری و سازمانی باید در جهت برآورده کردن علایق کلیه گروه‌های ذینفع برآیند و باور داشته باشند که برقراری روابط سازنده با کلیه گروه‌های ذینفع، عاملی حیاتی در موفقیت سازمان است (ژو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). منظور از رهبری اخلاقی، نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط بین فردی و ترویج این گونه رفتارها در میان پیروان از طریق ارتباطات دو جانبه، تشویق و تصمیم‌گیری است (براون و کلاک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). رهبری اخلاق‌مدار فرایندی است که بر اساس آن مدیر با نگاهی خیراندیشانه، خوش‌بینانه و مثبت به تمامی ذیحقان، به شناسایی و رتبه‌بندی حقوق تمامی آنان می‌پردازد و با استفاده از رویکرد ارتباطی قاطعانه، وظایف مدیریتی را با رعایت اصل حق تقدم تزکیه، تعلیم و تربیت و شمول بر خویش، پیش‌تر و بیشتر از دیگران و بر اساس سند جامع اخلاقی به اجرا در می‌آورد. بررسی‌ها نشان داده است که رهبری اخلاقی رابطه تنگاتنگی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان‌ها دارد به گونه‌ای که اثرپذیری مسئولیت اجتماعی در سایه رهبری اخلاقی می‌تواند منجر به نتایج مثبت و به دنبال آن موفقیت سازمان گردد و یا شکست یک سازمان را در پی داشته باشد (براون و کلاک، ۲۰۰۹). یکی از رویکردهای جدید رهبری که بسیار مورد توجه قرار گرفته و ضعف‌ها و مشکلات مدل‌های سنتی رهبری را بر طرف نموده، رویکرد رهبری اخلاقی است که در دهه‌ی پایانی قرن بیستم به طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است. ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که در تحقیقات به عمل آمده، نتایج مثبت رهبر اخلاقی برای سازمان ثابت شده است. این نوع از رهبری، توسعه‌ی استانداردهای اخلاقی برای اداره‌ی رفتارهای کارکنان و نیز اجرای موثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است. رهبران از طریق رفتار اخلاقی، اعتماد و وفاداری پیروانشان را به دست می‌آورند، اهمیت اخلاقیات را به

---

<sup>1</sup> -Zhu

<sup>2</sup> -Brown & Cloke

زیردستان منتقل می‌کنند، از طریق پاداش و تنبیه برای تشویق رفتار مطلوب بهره می‌گیرند و به‌عنوان الگوهای، نقش اخلاقی برای پیروان عمل می‌کنند. رهبر اخلاقی، فردی با اخلاق و مدیری اخلاقی است که این نوع رهبری تأثیر مثبتی بر رضایت کارکنان دارد (براون، ۲۰۰۷). از لحاظ تجربی نیز پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اشکال مختلف رهبری از جمله رهبری اخلاقی می‌توانند بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان اثرگذار باشند.

رهبری اخلاقی به صورت نمایش رفتار مناسب هنجاری از طریق اعمال فردی و ارتباطات بین فردی و ترویج چنین رفتاری به پیروان از طریق ارتباطات دو سویه، تقویت و تصمیم‌گیری تعریف شده است. نخستین قسمت این تعریف نشان دادن رفتار مناسب هنجاری از طریق فعالیت‌های فردی و ارتباطات بین فردی، ناظر به این است که رهبرانی که اخلاقی تصور می‌شوند، الگوهای رفتارهایی هستند که به طور اصولی و هنجاری مناسب پنداشته می‌شود (مثل صداقت، امانت، عدالت و دلسوز بودن و همچنین تبدیل رهبر به الگویی معتبر می‌باشد. قسمت دوم این تعریف ترویج این قبیل رفتارها به زیردستان از طریق ارتباطات دو طرفه بیان می‌کند که رهبران اخلاقی نه فقط به اخلاقیات توجه می‌کنند و اخلاقیات را در محیط اجتماعی به وسیله‌ی گفت‌وگو درباره‌ی آن با پیروان برجسته می‌کنند، بلکه همچنین فرایند عدالت بین فردی و رویه‌ای را به پیروان ارائه می‌دهند. جزء تقویت در تعریف در برگیرنده این است که رهبران اخلاقی، معیارهای اخلاقی را مستقر می‌کنند، به رفتار اخلاقی پاداش می‌دهند و کسانی را که از معیارها پیروی نمی‌کنند، تنبیه می‌کنند. عنصر نهایی تعریف، مربوط به تصمیم‌گیری می‌باشد که بازتاب این حقیقت است که رهبران اخلاقی به نتایج اخلاقی تصمیمات خودشان فکر می‌کنند و تصمیماتی عادلانه و هنجاری می‌گیرند که می‌تواند به وسیله‌ی دیگران پیروی شود. رهبران اخلاقی به عنوان الگوهای نقش عمل می‌کنند و رفتار اخلاقی را در میان اعضای سازمان رواج می‌دهند. رهبران اخلاقی به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا عقایدشان را بیان و در تصمیم‌گیری سازمان کنند، به افکار و عقاید آنان گوش می‌دهند، حس اعتماد را در آنها به وجود می‌آورند و علاقه‌ی واقعی به رفاه، آسایش و توسعه‌ی کارکنان را به آنها نشان می‌دهند (دن‌هارتوگ و دی‌هوق<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). از پیامدهای رهبری اخلاقی، می‌توان به تصمیم‌گیری اخلاقی، رفتار بیش از حد اجتماعی، کاهش رفتار غیرمولد، نگرش‌های مثبت،

<sup>۱</sup>- Den Hartog & De Hoogh

رضایت شغلی، انگیزه، مسئولیت اجتماعی و تعهد سازمانی پیروان اشاره کرد (براون و کلاک، ۲۰۰۹).

مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان<sup>۱</sup> شامل موضوعاتی مرتبط با رفتار سازمان در محیط اجتماعی بوده و فراتر از قلمروهای صرفاً اقتصادی است که سازمان‌ها به طور سنتی با آنها در ارتباط هستند. وقتی زمینه‌ای را در نظر می‌گیریم که به طور خاص اقتصادی نیست، کسب و کارها با مجموعه‌ای از حقوق و مسئولیت‌های مرتبط با جامعه‌ای که آن‌ها را در بر گرفته است، روبرو می‌شوند که به آن‌ها اجازه نمی‌دهد تا تنها بروی مدیریت اقتصادی به منظور دستیابی به اهداف خود تمرکز نمایند. سازمان‌ها در فعالیت‌های روزانه خود با چالش‌های اجتماعی، اقتصادی، قانونی، اخلاقی، و زیست محیطی روبرو می‌شوند که رفتار آن‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد. ممکن است تنها هدف این سازمان‌ها حداکثرسازی سود یا حداکثرسازی ثروت صاحبان سهام باشد، در حالیکه می‌توان اهداف دیگری را نیز در نظر گرفت. می‌توان مفهوم مسئولیت اجتماعی سازمان را به رویکرد فوق اضافه کرد. این مفهوم اهداف گسترده‌تری را در بر می‌گیرد که شامل جنبه‌های اجتماعی - اقتصادی هستند. این مفهوم فراتر از بدست آوردن سود اقتصادی تنها است و بهبود رفاه جامعه را نیز شامل می‌گردد و از آن دفاع می‌نماید. در حقیقت می‌توان گفت که شرکت‌ها تنها نیازهای مالکین خود را تامین نمی‌کنند، بلکه نیازهای مجموعه‌ای از هنرپیشگان اجتماعی را برآورده می‌کنند که به شرکت و حوزه فعالیت آن علاقمند هستند (پاکدامن، ۱۳۹۶).

اساساً یک سازمان برحسب نیازهای عمومی و اجتماعی به وجود می‌آید (امیدوار<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). خواه این نیاز از طریق عامه مردم یا قشری خاص احساس شود یا آنکه از سوی بنیانگذاران سازمان مطرح گردد، آنچه مسلم است مبنای ایجاد سازمان نیاز به تولید کالا یا خدمت به جامعه می‌باشد. سازمان‌ها برای آنکه به اهداف خود نایل شوند مجبورند با بخش‌ها و گروه‌های مختلف دیگر جامعه ارتباط داشته و خود را ملزم به ارضا نیازهای آنها بدانند. بدین ترتیب می‌توان گفت که در واقع نه سازمان می‌تواند خود را از جامعه جدا کند و به جامعه می‌تواند بدون سازمان زندگی نماید. از نتایج این رابطه لاینفک این است که هر تصمیمی که سازمان اتخاذ کند یا به هر عملی که مبادرت ورزد به نحوی روی جامعه تاثیر می‌گذارد و از طرف دیگر هر برداشت و طرز تلقی که

<sup>۱</sup>- Corporate Social Responsibility (CRS)

<sup>۲</sup>-Omidvar

جامعه از تصمیمات و اقدامات سازمان بکند روی اعتبار و بقای سازمان تأثیر می‌گذارد. از طرف دیگر گسترش و توسعه روز افزون مؤسسات و سازمان‌های مختلف صنعتی و بازرگانی و افزایش شدید رقابت میان آنان باعث گردیده که سازمان‌های فوق برای ادامه بقای خود تنها به سود و منافع سازمانی خود بیندیشند و برای نائل شدن به این اهداف از هیچ عملی کوتاهی نکنند. از این رو عصر حاضر را عصر مدیریت نامیده‌اند چرا که کاملاً آشکار است که تصمیم مدیر می‌تواند طی یک روند سلسله‌وار دیر یا زود سرنوشت تمامی نهادهای جامعه را دستخوش تغییر نماید. لذا یکی از مسائل و مشکلات اجتماعی که طی سال‌های اخیر توجه بسیاری از صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران جوامع مختلف را به خود جلب کرده است، عدم توجه و پای‌بندی سازمان‌ها و مدیران به وظیفه و مسئولیت اجتماعی‌شان است. این موضوع به ویژه در کشور ما به خاطر شرایط خاص و نیاز به توسعه اقتصادی و صنعتی از اهمیت بیشتری برخوردار است. باید به این مسئله توجه کرد که مسئولیت سازمان‌ها نسبت به جامعه و عامه مردم فراتر از ارائه خدمت و تهیه کالا است، سازمان‌ها باید این مسئولیت را حس کنند که مشکلات جامعه بخشی از مشکلات آنان به شمار می‌آید و باید نسبت به حل و فصل آنها همت گمارند و بخشی از امکانات مالی و انسانی خود را در این راه به کار گیرند. دانشمندان علم مدیریت از مسئولیت اجتماعی تعاریف متعدد و متنوعی ارائه نموده‌اند که بعضی از این تعاریف عبارتند از (هاشمی و همراهی، ۱۳۹۵): درک فرنیچ و ساورد در کتاب فرهنگ مدیریت در خصوص مسئولیت اجتماعی می‌نویسند: مسئولیت اجتماعی وظیفه‌ای است بر عهده مؤسسات خصوصی به این معنا که تأثیر سوئی بر زندگی اجتماعی که در آن کار می‌کنند، نگذارند. میزان این وظیفه به طور روشن تعریف نشده ولی عموماً متشکل است بر وظایفی چون: آلوده نکردن محیط‌زیست، تبعیض قائل نشدن در استخدام، نپرداختن به فعالیت‌های غیراخلاقی و مطلع کردن مصرف‌کننده از کیفیت محصولات، همچنین وظیفه‌ای است مبتنی بر مشارکت مثبت در زندگی افراد جامعه. بارنی و گرین، مسئولیت اجتماعی را چنین تعریف می‌کند: «مسئولیت اجتماعی، مجموعه وظایف و تعهداتی است که سازمان باید در جهت حفظ، مراقبت و کمک به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کند، انجام دهد (بارنی<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۲).

---

<sup>1</sup> -Barney

کیث دیویس معتقد است که مسئولیت اجتماعی یعنی نوعی احساس تعهد به وسیله مدیران سازمان‌های تجاری بخش خصوصی که آن گونه تصمیم‌گیری نمایند که در کنار کسب سود برای موسسه سطح رفاه کل جامعه نیز بهبود یابد (خلیلی عراقی و یقین‌لو، ۱۳۸۳).

یک سازمان، زمانی به تعهد اجتماعی خود وفادار است که به مسئولیت‌های قانونی و اقتصادی خود عمل کند. به عبارت دیگر، او به حداقل مسئولیتی که قانون از او خواسته است، عمل می‌کند. اگر سازمانی، هدف اجتماعی را ترغیب کند، تنها به منظور رسیدن به هدف‌های اقتصادی خود می‌باشد. وقتی که یک سازمان با سازمان تجاری به گونه‌ای رفتار کند که گویی از روی وجدان عمل می‌نماید، می‌گوییم که با احساس مسئولیت اجتماعی عمل می‌کند؛ در واقع بعضی‌ها معتقدند که یک سازمان می‌تواند دارای وجدان باشد (امیدوار، ۲۰۰۵).

در نهایت مقصود از مسئولیت اجتماعی این است که چون سازمان‌ها تأثیر عمده‌ای بر سیستم اجتماعی دارند، لاجرم چگونگی فعالیت آنها باید به گونه‌ای باشد که در تأثیر آن زیانی به جامعه نرسد و در صورت رسیدن زیان سازمان‌های مربوط ملزم به جبران آن باشد؛ به عبارت ساده‌تر سازمان‌ها باید به عنوان جزئی مرتبط با نظام بزرگتر که در آن قرار دارند (یعنی جامعه) عمل کنند چون یک نظام فرعی از کل نظام اجتماعی را تشکیل می‌دهند.

به طور کلی دیدگاه‌های مسئولیت اجتماعی شامل سه دیدگاه کلاسیک، مسئولیت‌پذیری و عمومی به شرح زیر می‌باشد (درگاهی و معمایی، ۱۳۹۹):

دیدگاه کلاسیک: دیدگاه کلاسیک با مرحله سیر اول تاریخی منطبق است. این دیدگاه مساله اصلی سازمان اقتصادی بایستی (حداکثرسازی سود و منافع بلندمدت) سازمان باشد. به عبارت دیگر، سازمان‌ها بایستی به دنبال کسب سود خود بوده و مستقیماً نسبت به هدف‌ها و مسائل اجتماعی نداشته باشد. انتقادهای وارده به این مکتب این است که تنها به دنبال سود بودن باعث فعالیت‌های غیراخلاقی مانند از بین رفتن ارزش‌های انسانی مثل محبت، عدالت دوستی و سخاوت و سایر جنبه‌های اخلاقی افراد می‌شود و گروهی دیگر معتقدند که اگر به سازمان‌ها اجازه هر گونه فعالیت داده شود و هیچ محدودیتی برای آنها در نظر گرفته نشود، رقابت آزاد خود باعث از بین بردن خود شده و انحصار را به ارمغان می‌آورد.

دیدگاه مسئولیت‌پذیری: براساس این دیدگاه مدیران باید نسبت به گروه‌های خاصی که روی سازمان تاثیر می‌گذارد یا می‌تواند روی منافع و اهداف سازمان موثر باشد، احساس مسئولیت کنند. گروه‌های فوق عبارتند از: صاحبان سهام، مشتریان، سازمان‌های دولتی، رقبا، اتحادیه‌های کارگری، کارکنان، مواد اولیه، اعتبار دهندگان و ....

دیدگاه عمومی: دیدگاه عمومی سازمان‌های اقتصادی را به عنوان شرکاء دولت و سایر موسسات و نهادهای جامعه تعریف کرده و معتقد است که سازمان ملزم است تا در جهت حل مشکلات و مسائل جامعه و بهبود کیفیت زندگی مردم فعالیت کنند.

در بین پژوهش‌های داخلی میرازیگی و معروفی (۱۳۹۹) در پژوهش خود تاثیر رهبری اخلاقی بر رفتار نوآورانه خدمات را با نقش میانجی رهبری مشارکتی و استقلال کاری در اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه بررسی کردند. در این پژوهش رهبری اخلاقی به عنوان متغیر مستقل و رفتار نوآورانه خدمات به عنوان متغیر وابسته و رهبری مشارکتی به عنوان متغیر میانجی و در نهایت استقلال شغلی به عنوان متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کل کارکنان اداره آموزش و پرورش استان کرمانشاه بوده که تعداد آنها ۲۵۰ نفر می‌باشد. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران تعداد نمونه ۱۴۸ نفر بدست آمد. بر این اساس و برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش یک پرسشنامه مشتمل بر ۲۵ سوال بر اساس طیف لیکرت طراحی و در بین نمونه پژوهش توزیع و تکمیل گردیده و در تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. روایی پرسشنامه با دریافت نظرات اساتید مجرب مدیریت و پایایی این پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ و با مقدار ۰,۷۹۱، مورد تایید قرار گرفت. نرمال بودن مولفه‌های پژوهش با آزمون کولموگروف اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفته و سپس فرضیه‌های پژوهش به روش مدل معادلات ساختاری بررسی، تائید و پیشنهادات مرتبط ارائه شد. بر اساس نتایج می‌توان گفت رهبری اخلاقی با نقش میانجی رهبری مشارکتی و استقلال شغلی بر رفتار نوآورانه خدمات تاثیر مثبت و معناداری دارد.

طاهری عطار (۱۳۹۷) در تحقیق خود تاثیر رهبری اخلاقی بر چابکی سازمانی و وفاداری سازمانی را با لحاظ عدالت سازمانی به مثابه متغیر میانجی بررسی کرده است. به بیان او یکی از مهمترین ویژگی‌هایی که برای رهبران مدنظر قرار می‌دهند، رهبری اخلاقی است. در آثار متعدد ویژگی‌های گوناگونی را برای رهبری اخلاقی بر شمرده اند؛ ویژگی‌هایی نظیر: رفتار منصفانه و عادلانه،



صداقت، همراهی با پیروان و غیره. روش انجام این تحقیق از حیث هدف، کاربردی، توصیفی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری پژوهش کارمندان، کارشناسان، سرپرستان و مدیران وزارت ورزش و جوانان بوده است. به علت گسترده بودن جامعه مورد نظر از روش نمونه‌گیری در دسترس استفاده شده است. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده که تعداد ۱۳۳ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی با عدالت‌سازمانی، چابکی سازمانی و وفاداری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارد.

تربتی‌نژاد و باقرپور (۱۳۹۷) در پژوهش خود رابطه بین آگاهی معنوی با میزان مسئولیت‌پذیری اجتماعی رفتار اخلاقی کارکنان دانشگاه علوم کشاورزی منابع طبیعی گرگان را بررسی کرده‌اند. روش انجام پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی از لحاظ روش، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه علوم کشاورزی منابع طبیعی گرگان می‌باشند که تعداد آنها مطابق با آمار دریافتی از دانشگاه ۲۱۹ نفر بوده که با مراجعه به جدول کرجسی مورگان، تعداد ۱۴۰ نفر به عنوان نمونه به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. پرسشنامه‌های استاندارد آگاهی معنوی کینگ (۲۰۰۸)، پرسشنامه استاندارد مسولیت‌پذیری اجتماعی عبدالرشید و همکاران (۲۰۰۲)، پرسشنامه استاندارد رفتار اخلاقی لوزیر (۱۹۹۳) ابزارهای مورد استفاده در این تحقیق می‌باشند. تجزیه تحلیل داده‌ها با استفاده از روش آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شد و نتایج تجزیه تحلیل داده‌ها نشان داد که بین آگاهی معنوی با میزان مسئولیت‌پذیری اجتماعی و بین آگاهی معنوی با رفتار اخلاقی نیز رابطه مثبت معنی‌داری وجود دارد. طبق مدل رگرسیونی، همه مولفه‌های آگاهی معنوی سهمی در پیش‌بینی مسئولیت‌پذیری اجتماعی رفتار اخلاقی کارکنان دارند. مولفه توسعه سطوح هوشیار بیشترین سهم را در پیش‌بینی مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان دارد. مولفه توسعه تفکر انتقادی وجودی، سهم بیشتری در پیش‌بینی رفتار اخلاقی دارد.

کیدوری و خجسته (۱۳۹۷) در پژوهش خود نقش میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی را در رابطه بین اخلاق حرفه‌ای با تعهد سازمانی در بین اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی مشهد بررسی کرده‌اند. این تحقیق از نظر هدف کاربردی، توصیفی پیمایشی و از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی مشهد به تعداد ۸۹۷ نفر تشکیل می‌دهند. شیوه نمونه‌گیری به روش تصادفی بوده و ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه

اخلاق حرفه‌ای کادوزیر (۲۰۰۰)، پرسشنامه تعهدسازمانی آلن و میر (۱۹۹۰) و پرسشنامه مسئولیت‌پذیری اجتماعی فلاوندی و همکاران (۱۳۹۳) می‌باشد که قبلاً روایی آن مورد تایید اساتید و خبرگان قرار گرفته بود و پایایی آن به کمک روش ضریب آلفای کرونباخ بدست آمد که نشان‌دهنده اعتبار و پایایی پرسشنامه‌های مذکور بود. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آزمون‌های آماری توصیفی و آمار استنباطی بررسی گردید. نتایج نشان داد که نقش میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی در رابطه بین اخلاق حرفه‌ای و تعهد سازمانی تایید شد.

در بین پژوهش‌های خارجی بانکز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیق خود رهبری اخلاقی را بررسی کرده و آن را یک برنامه‌ریزی برای بهبود مفهوم و برنامه‌های تحقیقاتی آینده بیان کردند. برای این منظور ابتدا مروری بر تعاریف رهبری اخلاقی ارائه شد که به طرز نگران‌کننده‌ای ارزیابی پیروان از رفتارها، صفات و ارزش‌های رهبر را نشان می‌دهد. سپس با استفاده از تئوری سیگنالینگ در ارائه مفهوم جدیدی از رفتار رهبری اخلاقی که به عنوان رفتار سیگنالینگ توسط رهبر (فرد) هدف قرار گرفته برای ذینفعان (به عنوان مثال یک پیرو فرد، یک گروه از پیروان یا مشتری) تعریف گردید. به این ترتیب این سردرگمی مفهومی برطرف شد که شامل تصویب ارزش‌های اجتماعی همراه با بیان احساسات اخلاقی است. بدین ترتیب، تصویب ارزش‌های اجتماعی و ابراز احساسات اخلاقی هر یک برای رهبری اخلاقی ضروری است. در پایان نیز با بحث در مورد مسیرهای تحقیقاتی آینده در آزمایش مدل‌های جدید نظری، شامل مجموعه‌ای از توصیه‌های نظری و روش‌شناختی ارائه گردید.

کیم<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود تأثیرات مسئولیت اجتماعی سازمان بر تعهد سازمانی از طریق عدالت سازمانی و عزت نفس مبتنی بر سازمان بررسی کرده‌اند. برای این منظور با استفاده از داده‌های نظرسنجی جمع‌آوری شده از ۲۰۳ کارمند شاغل در یک سازمان، فرضیه‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمایش قرار گرفتند. نتایج نشان داد که مسئولیت اجتماعی و بشردوستانه تأثیر قابل توجهی بر عدالت رویه‌ای ندارد، اما تأثیرات مستقیم قابل توجهی بر عزت نفس مبتنی بر سازمان دارد. این یافته‌ها همچنین نشان داد که عدالت رویه‌ای تأثیر قابل توجهی بر

---

<sup>1</sup> -Banks

<sup>2</sup> -Kim

عزت نفس مبتنی بر سازمان دارد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که برنامه‌های مسئولیت اجتماعی اخلاقی می‌توانند از طریق عدالت رویه‌ای تأثیر مثبتی بر عزت نفس مبتنی کارکنان داشته باشند. حسنی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود به مدل‌یابی روابط رهبری اخلاقی با مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی با تأکید بر جو اخلاقی پرداخته‌اند. روش انجام این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان ستادی دانشگاه ارومیه بود که از میان آنها ۲۱۷ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. داده‌ها با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری تحلیل گردید. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های آماری نشان داد که رهبری اخلاقی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی، پاسخگویی فردی و جو اخلاقی اثر مستقیم و مثبت دارد. همچنین جو اخلاقی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی و پاسخگویی فردی اثر مستقیم و مثبت دارد. در عین حال رهبری اخلاقی با میانجی‌گری جو اخلاقی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی و پاسخگویی فردی اثر غیرمستقیم و مثبت دارد.

الیاس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود رهبری اخلاقی در سازمان‌های پایدار را با نقش تعدیل‌کننده خودکارآمدی عمومی و نقش واسطه‌ای اعتماد سازمانی بررسی کرده‌اند. داده‌ها از طریق طرح مطالعه سه موج تأخیری از ۲۱۲ کارمند شاغل در سازمان‌های دولتی و خصوصی جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان داد که رهبری اخلاقی بر اعتماد سازمانی کارکنان تأثیر می‌گذارد که به نوبه خود مشارکت آنها در محل کار را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، مشخص شد که تأثیر رهبری اخلاقی بر مشارکت کارکنان در مورد افرادی که دارای خودکارآمدی عمومی کم و نه زیاد هستند، قوی‌تر است.

جوها و سین<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در تحقیق خود با سازوکارهای تأثیر رهبری اخلاقی بر روابط شغلی را بررسی کردند. در این مقاله رهبری اخلاقی به عنوان یک عنصر اصلی در توسعه روابط کار مثبت در سازمان‌ها پیشنهاد شده است. با نگاه به رهبر به عنوان یک پیوند مهم بین کارمند و مدیریت، تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار صدای کارکنان از طریق جو روابط صنعتی درک شده از دریچه نظریه

---

<sup>1</sup> -Hassani

<sup>2</sup> -Ilyas

<sup>3</sup> - Jha & Singh

حمایت اجتماعی مورد بررسی قرار می‌گیرد. بعلاوه، این مدل به ارتباط منفی بین رهبری اخلاقی و تعهد اتحادیه نگاه می‌کند. جالب است که رهبری اخلاقی جو اخلاقی را شکل می‌دهد که به نوبه خود بر درک کارمندان از جو روابط صنعتی تأثیر می‌گذارد. مدل مفهومی پیشنهادی سه سازمان‌کننده اصلی روابط شغلی، اتحادیه‌ها، کارمندان و رهبران را ادغام می‌کند.

دانشگاه پیام‌نور، دانشگاهی است با هویت ایرانی - اسلامی که برای ایفای نقش و مسئولیت خود در جهت تحکیم جایگاه علمی و پژوهشی در میان دانشگاه‌های باز و آموزش از راه دور دنیا به گسترش رشد و تعالی تقوی و فضائل انسانی، ارتقاء علمی و پژوهشی، تعمیق جنبش نرم افزاری، امید بخشیدن و گسترش دامنه دانش، یادگیری در همه جا، همه وقت و برای همه در محیطی ایمن و مبتنی بر عدالت در راستای سیاست‌های کلان جمهوری اسلامی ایران در سطح ملی و جهانی اهتمام می‌ورزد. اینکه دانشگاه پیام نور استان خراسان رضوی تا چه اندازه توانسته است در چارچوب اهداف فوق به منظور انجام وظایف خود در این مسیر مهم ارتباطی اخلاقی و مبتنی بر مسئولیت‌پذیری اجتماعی در بین مدیران و کارمندان خود محقق نماید مسأله‌ای است که در این تحقیق به آن پاسخ داده خواهد شد. از این رو در پژوهش پیش رو تلاش خواهد شد تا با بهره‌گیری از عملکردهای واقع‌گرایانه سازمان‌های منتخب به بررسی جنبه‌های مجهول ارتباط رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی در دانشگاه پیام نور خراسان رضوی پرداخته شود و از طریق مطالعه و تبیین نقش مولفه‌های رهبری اخلاقی مدیران و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی به روش دنپ<sup>۱</sup> بتوان مدیران را نسبت به آنچه به عنوان تهدید و فرصت در سازمان‌های تحت اختیارشان می‌گذارد، آگاه نمود.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نوع روش تحقیق توصیفی و به شیوه پیمایشی می‌باشد که در دو بخش انجام شد. در بخش اول با استفاده از مصاحبه و نظر ۱۰ نفر از خبرگان و متخصصان از طریق تکنیک دلفی تعداد ۱۰ مولفه اصلی استخراج و سپس از طریق روش سلسله مراتبی<sup>۲</sup> و نرم‌افزار اکسپرت چویس<sup>۳</sup> پنج مولفه با بالاترین اثرگذاری (وزن نهایی بالاتر از ۰٫۱)

<sup>۱</sup>- DANP

<sup>۲</sup>-Analytical Hierarchy Process

<sup>۳</sup>-Expert Choice

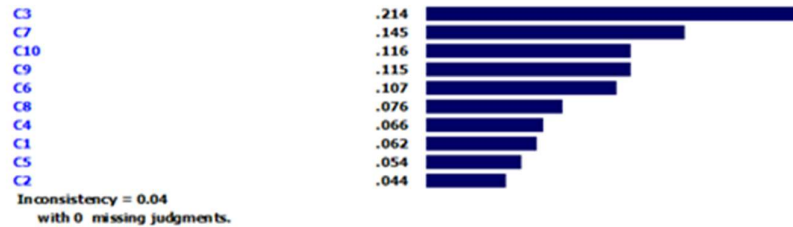
انتخاب گردید. در ادامه برای هر کدام از این مولفه‌ها با نظر خبرگان تعدادی مولفه فرعی تعریف گردید تا با استفاده از نظرات جامعه آماری بخش کمی و روش دنب تحلیل‌های لازم صورت گیرد. جامعه آماری بخش کمی در این پژوهش را مجموعه‌ای از مدیران ارشد دانشگاه پیام نور استان خراسان رضوی، کارشناسان و متخصصین حوزه سیاستگذاری در سازمان پیام نور، اساتید و همچنین کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت خوشه‌ای بوده که بر اساس جدول مورگان در آن از ۴۳۷ نفر جامعه آماری تعداد ۲۰۵ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد که در مورد سوالات و شاخص‌های استعمال شده از بخش کیفی و با استفاده از تحلیل توصیفی، مدل تلفیقی مبتنی بر رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی با توجه به وجوه اشتراک و افتراق بدست آمده می‌باشد. روایی پرسشنامه با نظر کارشناسان بررسی و مورد تایید قرار گرفت، پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شده و مورد تایید قرار گرفت.

#### یافته‌ها

نتایج توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی، حاکی از آن است که ۸۵ درصد پاسخگویان مرد و ۱۵ درصد زن هستند. از سویی ۲۱ درصد پاسخگویان در رده‌ی سنی ۳۰ تا ۳۵ سال، ۲۰ درصد در رده‌ی سنی ۳۶ تا ۴۰ سال، ۳۱٫۲ درصد در رده‌ی سنی ۴۱ تا ۴۵ سال، ۱۸٫۵۴ درصد در رده‌ی سنی ۴۶ تا ۵۰ سال و ۲۵٫۳۷ درصد و ۳٫۹ نیز در رده‌ی سنی بالای ۵۰ سال قرار دارند. همچنین ۵۶٫۵۸ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، ۳۰٫۲۴ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۱۳٫۱۷ درصد نیز دارای مدرک تحصیلی دکتری و بالاتر می‌باشند. از نظر سوابق هم ۱۰٫۲۴ درصد پاسخگویان کمتر از ۱۰ سال سابقه کار دارند، ۲۰٫۹۸ درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۰٫۹۸ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۲۷٫۸۰ درصد بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۱۷٫۵۷ درصد و ۲۳٫۴۰ درصد هم بالای ۲۵ سال سابقه کار می‌باشند.

**بررسی وضعیت مولفه‌های اصلی:** به منظور طراحی و اعتباریابی مدل رهبری اخلاقی مبتنی بر رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی در دانشگاه پیام نور استان خراسان رضوی، ۱۰ مولفه اصلی موثر در این حوزه شامل "ساختار سازمانی"، "ساختار اجتماعی"، "ساختار اعتقادی"، "ساختار شخصیتی"، "ساختار عدالت محور"، "ساختار مسئولیت‌پذیری"، "ساختار قانونمندی"، "ساختار مدیریتی"، "ساختار دانش" و "ساختار تخصص" بر اساس تکنیک تحلیل سلسله مراتبی و مطابق با

نظرات خبرگان استخراج شد که پس از انجام محاسبات در نرم‌افزار اکسپرت‌چویس، اوزان مولفه‌های اصلی مطابق با شکل (۱) به دست آمد:



شکل ۱. اوزان مولفه‌های اصلی

شکل (۱) که در واقع از اجماع نظر خبرگان و محاسبات نرم‌افزار اکسپرت‌چویس حاصل شده، نشان می‌دهد که مولفه "ساختار اعتقادی"، با وزن ۰/۲۱۴ در رابطه با رهبری اخلاقی مبتنی بر رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی در دانشگاه پیام نور استان خراسان رضوی از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و مولفه‌های "ساختار قانونمندی"، "ساختار تخصص"، "ساختار دانش"، "ساختار مسئولیت‌پذیری"، "ساختار مدیریتی"، "ساختار شخصیتی"، "ساختار سازمانی"، "ساختار عدالت محوری" و "ساختار اجتماعی"، به ترتیب با وزن‌های ۰/۱۴۵، ۰/۱۱۶، ۰/۱۱۵، ۰/۱۰۷، ۰/۰۷۶، ۰/۰۶۶، ۰/۰۶۲، ۰/۰۵۴ و ۰/۰۴۴ در رتبه‌های دوم تا دهم قرار دارند.

**تجزیه و تحلیل مولفه‌ها:** بدین منظور تعداد پنج مولفه که دارای اهمیت بیشتری بوده‌اند و در واقع تشکیل دهنده نصف مولفه‌های انتخابی می‌باشند و همچنین دارای وزن بالاتر از ۰,۱ هستند، برای ادامه ارزیابی رهبری اخلاقی مدیران و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی انتخاب گردید. به منظور انتقال داده‌ها از نرم‌افزار اکسپرت‌چویس برای تحلیل در روش دنپ تغییر نام مولفه‌های اصلی به ترتیب ذیل می‌باشد.

جدول ۱. مولفه‌ها و زیرمولفه‌ها

ردیف	مولفه اصلی	علامت اختصاری	مولفه فرعی	علامت اختصاری

C1	تزکیه نفس	D1	ساختار اعتقادی	۱
C2	جهت گیری اعتقادی			
C3	استفاده اخلاقی از منابع سازمانی			
C4	صداقت			
C5	گره گشا	D2	ساختار قانونمندی	۲
C6	قانون گرا			
C7	شایسته سالاری			
C8	اعتمادسازی			
C9	آموزش	D3	ساختار تخصص	۳
C10	توسعه همه جانبه			
C11	متعهد و متخصص			
C12	توانمندسازی			
C13	آینده نگری	D4	ساختار دانش	۴
C14	داشتن نقش مربیگری			
C15	ارتباط اثربخش			
C16	همه جانبه بودن			

C17	هدف مداری	D5	ساختار مسئولیت‌پذیری	۵
C18	شفاف‌سازی			
C19	تعهد و مسئولیت مداری			
C20	رسیدگی به مشکلات			

در ادامه ماتریس تصمیم‌گیری اولیه برای رهبری اخلاقی مدیران و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی وارد شد. جدول ۲ نشان دهنده میانگین ماتریس تصمیم‌گیری اولیه این مولفه‌ها می‌باشد.

جدول ۲. میانگین ماتریس تصمیم‌گیری اولیه

C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
3.5	3.5	2.1	2.5	2.6	3.0	2.0	0.5	2.0	0.0	C1
3.1	3.5	2.1	3.0	2.1	2.5	2.5	2.6	0.0	2.0	C2
3.5	3.5	2.5	2.5	2.1	2.5	2.1	0.0	2.6	2.0	C3
2.6	3.5	3.0	3.0	2.5	2.5	0.0	2.5	2.5	2.5	C4
3.1	3.5	2.5	3.0	2.5	0.0	3.0	2.5	2.5	2.5	C5
2.5	2.5	3.0	3.0	0.0	2.5	2.5	2.5	2.1	2.6	C6
3.5	3.0	2.5	0.0	2.5	3.0	3.0	2.1	2.5	3.0	C7
2.5	2.5	0.0	2.5	2.5	2.5	2.1	2.1	2.1	2.1	C8
4.0	0.0	2.5	2.5	2.5	2.5	3.5	3.1	3.1	3.0	C9



0.0	4.0	2.1	3.1	2.1	2.5	3.1	3.5	3.5	3.5	C10
2.3	2.3	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	C11
2.0	2.0	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	C12
2.9	2.9	2.9	2.9	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	C13
3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	C14
2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.2	2.2	2.2	2.2	C15
2.4	2.4	2.4	2.4	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	C16
2.5	2.5	2.5	2.5	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	C17
2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	2.2	2.2	2.2	C18
2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	C19
2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4	2.5	2.5	2.5	2.5	C20
53.0	54.4	47.2	50.2	46.6	49.0	49.2	46.9	48.6	48.9	SUM

ادامه جدول ۲. میانگین ماتریس تصمیم گیری اولیه

جمع	C20	C19	C18	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11
51.1	3.0	2.7	3.6	3.6	2.2	2.6	3.5	3.5	2.1	2.6
53.3	2.7	3.2	3.2	3.7	2.2	3.1	3.1	3.6	2.1	3.1
54.2	3.1	2.7	3.7	3.7	2.6	2.6	3.6	3.6	2.6	2.6
55.2	2.3	3.2	2.7	3.7	3.1	3.1	2.7	3.6	3.1	3.1
56.1	2.7	3.2	3.2	3.7	2.6	3.1	3.1	3.6	2.6	3.1

51.5	2.2	3.2	2.6	2.6	3.1	3.1	2.6	2.6	3.1	3.1
46.9	3.1	0.0	3.7	3.1	2.6	0.0	3.6	3.1	2.6	0.0
41.5	2.2	2.7	2.6	2.6	0.0	2.6	2.6	2.6	0.0	2.6
51.6	3.5	2.7	4.2	0.0	2.6	2.6	4.1	0.0	2.6	2.6
49.4	0.0	3.3	0.0	4.2	2.2	3.2	0.0	4.1	2.1	3.1
43.8	1.9	2.2	2.2	2.2	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	0.0
38.2	1.7	1.9	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	0.0	2.0
54.4	2.4	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	0.0	2.9	2.9
55.3	0.0	2.9	3.0	3.0	3.0	3.0	0.0	3.0	3.0	3.1
39.3	1.7	2.0	2.0	2.0	2.0	0.0	2.0	2.1	2.1	2.1
45.3	2.0	2.3	2.3	2.3	0.0	2.3	2.4	2.4	2.4	2.4
47.1	2.1	2.4	2.4	0.0	2.4	2.4	2.5	2.5	2.5	2.5
39.2	1.7	2.0	0.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.1	2.1
54.4	2.4	0.0	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	2.9	2.9
42.9	0.0	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.4	2.4	0.0
	40.5	47.5	51.1	52.2	44.8	48.2	50.0	51.7	45.2	45.5

در این مطالعه با توجه به مطالعه و تبیین نقش مولفه‌های رهبری اخلاقی مدیران و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی مولفه‌های  $r_i$  و  $c_j$  که به ترتیب بیان‌کننده مجموع سطر و ستون جدول ۲ می‌باشند، محاسبه می‌شوند. با این مولفه‌ها می‌توان اهمیت هر یک از معیارها ( $r_i+c_i$ ) و میزان خالص اثرگذاری هر معیار ( $r_i-c_i$ ) را محاسبه کرد و نوع هر یک از معیارها





0.06	0.06	0.12	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.05
0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.08
0.10	0.10	0.10	0.10	0.11	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
0.07	0.07	0.06	0.06	0.06	0.12	0.06	0.06	0.06	0.06	0.05
0.08	0.08	0.07	0.07	0.07	0.07	0.09	0.07	0.07	0.07	0.06
0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.08	0.05	0.08	0.08	0.07
0.07	0.07	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.09	0.06	0.05
0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.11	0.08
0.08	0.00	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.12

جدول ۴. مقادیر اثر

	ri-di (causality)		ri+di (centrality)		Di (received)		Ri (effect)		مولفه
0.67	0.02	13.08	3.18	6.2	1.58	6.88	1.6	C1	D1
	0.15		3.31		1.58		1.73	C2	
	0.2		3.26		1.53		1.73	C3	
	0.3		3.33		1.52		1.82	C4	
0.05	0.21	12.71	3.48	6.33	1.63	6.38	1.84	C5	D2
	0.16		3.19		1.52		1.67	C6	
	-0.13		3.11		1.62		1.49	C7	

	-0.18		2.93		1.56		1.38	C8	
0.47	-0.1	12.84	3.43	6.66	1.76	6.19	1.66	C9	D3
	-0.1		3.52		1.81		1.71	C10	
	-0.05		3.03		1.54		1.49	C11	
	-0.22		2.87		1.54		1.32	C12	
0.08	0.09	13.17	3.52	6.54	1.72	6.63	1.8	C13	D4
	0.26		3.63		1.69		1.95	C14	
	-0.28		3		1.64		1.36	C15	
	0.02		3.02		1.5		1.52	C16	
0.34	-0.16	12.65	3.23	6.49	1.7	6.15	1.53	C17	D5
	-0.38		3.02		1.7		1.32	C18	
	0.22		3.43		1.61		1.82	C19	
	-0.02		2.96		1.49		1.47	C20	

با تقسیم کردن مقادیر ماتریس بر مجموع مقادیر همان سطر، نرمال می‌شود و ماتریس ارتباط کامل ابعاد به دست می‌آید. ترانهاده این ماتریس، ماتریس نرمال ارتباط کامل ابعاد نام دارد که در این مرحله با ترانهاده کردن ماتریس  $T_c^a$ ، سوپرماتریس ناموزون حاصل می‌شود (جدول ۵).

جدول ۵. سوپرماتریس بدون وزن

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
C1	0.336	0.396	0.332	0.409	0.43	0.389	0.436	0.383	0.521	0.505
C2	0.423	0.357	0.416	0.448	0.441	0.396	0.475	0.407	0.554	0.524
C3	0.423	0.438	0.336	0.435	0.441	0.395	0.461	0.42	0.553	0.536
C4	0.451	0.45	0.428	0.385	0.457	0.424	0.492	0.449	0.572	0.529
C5	0.463	0.46	0.437	0.486	0.387	0.432	0.501	0.444	0.584	0.553
C6	0.434	0.416	0.408	0.442	0.437	0.326	0.47	0.429	0.519	0.502
C7	0.475	0.458	0.422	0.485	0.478	0.431	0.408	0.443	0.568	0.564
C8	0.387	0.384	0.365	0.396	0.404	0.375	0.422	0.307	0.478	0.463

<b>C9</b>	0.496	0.495	0.471	0.522	0.487	0.451	0.511	0.463	0.504	0.603
<b>C10</b>	0.516	0.516	0.490	0.516	0.495	0.444	0.533	0.457	0.633	0.494
<b>C11</b>	0.881	0.925	0.821	0.905	0.891	0.813	0.942	0.840	1.097	1.055
<b>C12</b>	0.226	0.237	0.249	0.262	0.275	0.288	0.303	0.318	0.334	0.350
<b>C13</b>	0.232	0.243	0.255	0.268	0.281	0.295	0.310	0.326	0.342	0.359
<b>C14</b>	0.217	0.228	0.240	0.252	0.264	0.277	0.291	0.306	0.321	0.337
<b>C15</b>	0.237	0.249	0.262	0.275	0.288	0.303	0.318	0.334	0.351	0.368
<b>C16</b>	0.1935	0.203	0.213	0.224	0.235	0.247	0.259	0.272	0.286	0.3
<b>C17</b>	0.248	0.260	0.273	0.287	0.301	0.316	0.332	0.349	0.36	0.385



<b>C18</b>	0.258	0.271	0.2845	0.299	0.3135	0.3295	0.346	0.363	0.381	0.40
<b>C19</b>	0.2385	0.2505	0.263	0.276	0.29	0.3045	0.3195	0.3355	0.3525	0.37
<b>C20</b>	0.2135	0.224	0.2355	0.247	0.259	0.2725	0.286	0.3	0.315	0.331

ادامه جدول ۵. سوپرمتریس بدون وزن

<b>C11</b>	<b>C12</b>	<b>C13</b>	<b>C14</b>	<b>C15</b>	<b>C16</b>	<b>C17</b>	<b>C18</b>	<b>C19</b>	<b>C20</b>	<b>جمع</b>
0.479	0.479	0.537	0.537	0.601	0.601	0.673	0.673	0.754	0.51	9.982
0.51	0.51	0.571	0.571	0.639	0.639	0.716	0.716	0.802	0.54	10.658
0.509	0.509	0.57	0.57	0.639	0.639	0.715	0.715	0.801	0.54	10.648
0.527	0.527	0.59	0.59	0.661	0.661	0.74	0.74	0.829	0.56	11.064
0.537	0.537	0.602	0.602	0.674	0.674	0.755	0.755	0.845	0.57	11.301
0.477	0.477	0.534	0.534	0.598	0.598	0.67	0.67	0.751	0.51	10.200
0.523	0.523	0.585	0.585	0.656	0.656	0.734	0.734	0.822	0.56	11.108
0.44	0.44	0.493	0.493	0.552	0.552	0.618	0.618	0.693	0.47	9.349
0.464	0.464	0.519	0.519	0.582	0.582	0.652	0.652	0.73	0.49	10.66

										2
0.582	0.582	0.652	0.652	0.730	0.730	0.818	0.818	0.916	0.621	12.195
0.002	0.043	0.304	0.341	0.341	0.382	0.382	0.428	0.428	0.290	12.109
0.368	0.386	0.783	0.877	0.877	0.983	0.983	1.101	1.101	0.745	11.041
0.377	0.396	0.800	0.895	0.895	1.003	1.003	1.123	1.123	0.761	11.282
0.354	0.372	0.723	0.810	0.810	0.907	0.907	1.016	1.016	0.689	10.334
0.387	0.406	0.797	0.892	0.892	1	1	1.119	1.119	0.76	11.36
0.315	0.331	0.668	0.748	0.748	0.838	0.838	0.939	0.939	0.64	9.435
0.404	0.424	0.861	0.965	0.965	1.081	1.081	1.210	1.210	0.82	12.14
0.420	0.441	0.897	1.004	1.004	1.125	1.125	1.26	1.26	0.85	12.63
0.3885	0.408	0.9635	1.079	1.079	1.2085	1.2085	1.3535	1.3535	0.92	12.959
0.3475	0.7045	0.7895	0.7895	0.8845	0.8845	0.9905	0.9905	0.203	0.75	10.019

سوپر ماتریس ناموزون در ماتریس نرمال شده ارتباط کامل ابعاد ضرب می شود و به این ترتیب سوپر ماتریس موزون تشکیل می گردد. در ادامه نتایج سوپر ماتریس وزنی ارائه گردیده است (جدول ۶).

جدول ۶. سوپر ماتریس وزنی

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
C1	0.0337	0.0397	0.0397	0.0408	0.0410	0.0425	0.0428	0.0350	0.0465	0.0423
C2	0.0397	0.0335	0.0411	0.0407	0.0407	0.0408	0.0412	0.0347	0.0464	0.0423
C3	0.0333	0.0390	0.0316	0.0387	0.0387	0.0400	0.0380	0.0330	0.0442	0.0402
C4	0.0410	0.0420	0.0409	0.0348	0.0430	0.0433	0.0437	0.0358	0.0490	0.0423
C5	0.0431	0.0414	0.0414	0.0413	0.0342	0.0428	0.0430	0.0365	0.0457	0.0406
C6	0.0390	0.0372	0.0371	0.0383	0.0382	0.0320	0.0388	0.0339	0.0423	0.0364
C7	0.0437	0.0446	0.0433	0.0445	0.0443	0.0461	0.0367	0.0381	0.0479	0.0437
C8	0.0384	0.0382	0.0394	0.0406	0.0393	0.0421	0.0399	0.0277	0.0434	0.0375
C9	0.0522	0.0520	0.0519	0.0517	0.0517	0.0509	0.0511	0.0432	0.0473	0.0519
C10	0.0506	0.0492	0.0503	0.0478	0.0489	0.0492	0.0508	0.0418	0.0566	0.0405
C11	0.0480	0.0479	0.0478	0.0476	0.0475	0.0468	0.0471	0.0398	0.0435	0.0477
C12	0.0480	0.0479	0.0478	0.0476	0.0475	0.0468	0.0471	0.0398	0.0435	0.0477

C13	0.0538	0.0536	0.0535	0.0533	0.0533	0.0524	0.0527	0.0446	0.0487	0.0535
C14	0.0538	0.0536	0.0535	0.0533	0.0533	0.0524	0.0527	0.0446	0.0487	0.0535
C15	0.0602	0.0600	0.0600	0.0597	0.0596	0.0586	0.0591	0.0499	0.0546	0.0599
C16	0.0602	0.0600	0.0600	0.0597	0.0596	0.0586	0.0591	0.0499	0.0546	0.0599
C17	0.0674	0.0672	0.0671	0.0669	0.0668	0.0657	0.0661	0.0559	0.0612	0.0671
C18	0.0674	0.0672	0.0671	0.0669	0.0668	0.0657	0.0661	0.0559	0.0612	0.0671
C19	0.0755	0.0752	0.0752	0.0749	0.0748	0.0736	0.0740	0.0626	0.0685	0.0751
C20	0.0512	0.0510	0.0510	0.0508	0.0507	0.0498	0.0502	0.0424	0.0464	0.0509

ادامه جدول ۶. سوپر ماتریس وزنی

C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20
0.0727	0.0204	0.0205	0.0210	0.0209	0.0205	0.0204	0.0204	0.0184	0.0213
0.0764	0.1147	0.0215	0.0221	0.0220	0.0215	0.0215	0.0814	0.0193	0.0224
0.0678	0.0226	0.0226	0.0232	0.0231	0.0226	0.0225	0.0225	0.0203	0.0235
0.0747	0.0237	0.0237	0.0243	0.0242	0.0237	0.0236	0.0237	0.0213	0.0247
0.0736	0.0249	0.0249	0.0255	0.0254	0.0249	0.0248	0.0248	0.0224	0.0259
0.0671	0.0261	0.0261	0.0268	0.0267	0.0262	0.0261	0.0261	0.0235	0.0272
0.0778	0.0274	0.0275	0.0982	0.0280	0.0275	0.0274	0.0274	0.0247	0.0285
0.0694	0.0288	0.0289	0.0296	0.0294	0.0289	0.0287	0.0287	0.0259	0.0299
0.0906	0.0302	0.0303	0.0311	0.0309	0.0303	0.0302	0.0302	0.0272	0.0314

0.0871	0.0317	0.0318	0.0326	0.0324	0.0318	0.0317	0.0317	0.0286	0.0330
0.0002	0.0333	0.0334	0.0342	0.0341	0.0334	0.0333	0.0333	0.0300	0.0347
0.0035	0.0350	0.0351	0.0359	0.0357	0.0351	0.0349	0.0349	0.0315	0.0703
0.0251	0.0709	0.0709	0.0700	0.0702	0.0708	0.0709	0.0710	0.0743	0.0788
0.0282	0.0794	0.0793	0.0784	0.0786	0.0793	0.0795	0.0795	0.0833	0.0788
0.0282	0.0694	0.0476	0.0470	0.0471	0.0476	0.0477	0.0477	0.0500	0.0530
0.0315	0.0534	0.0533	0.0527	0.0528	0.0533	0.0534	0.0534	0.0140	0.0233
0.0315	0.0890	0.0889	0.0878	0.0880	0.0888	0.0890	0.0890	0.0233	0.0389
0.0353	0.0697	0.0795	0.0683	0.0786	0.0595	0.0697	0.0797	0.0504	0.0389
0.0353	0.0697	0.0695	0.0583	0.0686	0.0495	0.0697	0.0797	0.0604	0.0203
0.0239	0.0605	0.0705	0.0400	0.0401	0.0405	0.0405	0.0405	0.0425	0.0450

در آخرین مرحله برای دستیابی به وزن نهایی هر مولفه باید سوپر ماتریس موزون را همگرا نمود که نتایج حاصل از همگرایی ماتریس موزون در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷. وزن‌های تاثیرگذار و تبیین نقش مولفه‌های رهبری اخلاقی مدیران و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی

مولفه		وزن یا اولویت	رتبه	وزن یا اولویت	
D1	C1	0.404583	1	0.07274	11
	C2			0.11466	1
	C3			0.06778	16
	C4			0.07470	9
D2	C5	0.377648	3	0.07360	10

	C6			0.06712	17
	C7			0.09816	2
	C8			0.06938	15
D3	C9	0.366331	4	0.09061	3
	C10			0.08711	5
	C11			0.04799	19
	C12			0.07031	13
D4	C13	0.351909	5	0.07880	8
	C14			0.08326	6
	C15			0.06943	14
	C16			0.06021	18
D5	C17	0.389333	2	0.08902	4
	C18			0.07970	7
	C19			0.07970	7
	C20			0.07046	12

در این مطالعه با توجه به مطالعه و تبیین نقش مولفه‌های رهبری اخلاقی مدیران و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی مولفه‌های  $r_i$  و  $C_j$  که به ترتیب بیان‌کننده مجموع سطر و ستون جدول ۲ می‌باشند، محاسبه می‌شوند. با این مولفه‌ها می‌توان اهمیت هر یک از معیارها ( $r_i + C_i$ ) و میزان خالص اثرگذاری هر معیار ( $r_i - C_i$ ) را محاسبه کرد و نوع هر یک از معیارها از نظر علی یا معلولی را مشخص نمود. نتایج بدست آمده در این مرحله در جدول ۴ ارائه شده است. در اینجا با توجه به مقادیر اثرگذاری دو مولفه آینده‌نگری (C13) و تعهد و مسئولیت‌مداری (C19) بیشترین مقدار را دارند. همچنین بر اساس مقادیر اهمیت، مولفه‌های آموزش (C9)، هدف‌مداری (C17) و آینده‌نگری (C13) مهمتر از بقیه مولفه‌ها هستند. در رابطه با رتبه‌بندی نهایی مولفه‌های موثر بر ارتباط رهبری اخلاقی مدیران و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی بر اساس وزن‌های تاثیرگذار و رتبه‌بندی این عوامل نتایج نشان داد که در رابطه با مولفه‌های اصلی ساختار اعتقادی (D1)، ساختار مسئولیت‌پذیری (D5)، ساختار قانونمندی (D2)، ساختار تخصص (D3) و ساختار دانش (D4) به ترتیب با اوزان نهایی ۰,۴۰۴۵۸۳، ۰,۳۸۹۳۳۳، ۰,۳۷۷۶۴۸، ۰,۳۶۶۳۳۱ و ۰,۳۵۱۹۰۹ در رتبه‌های اول تا پنجم قرار گرفتند. همچنین در رابطه با زیرمولفه‌های مرتبط با عوامل رهبری اخلاقی مدیران و مسئولیت‌پذیری اجتماعی کارکنان دانشگاه پیام نور خراسان رضوی نتایج نشان داد که زیرمولفه‌های جهت‌گیری اعتقادی، شایسته‌سالاری و آموزش به ترتیب با اوزان نهایی ۰,۱۱۴۶۶؛ ۰,۰۹۸۱۶ و ۰,۰۹۰۶۱ در رتبه اول تا سوم این ارزیابی قرار گرفتند.

### بحث و نتیجه‌گیری

رهبری اصیل مستلزم قرار دادن رهبر در مرکز یک بنای اخلاقی است که در آن دستیابی به خیر عمومی از طریق ابزارهای توسعه شخصی، مدیریت اخلاق و اخلاق مدیریتی، مسئولیت اخلاقی و پایداری، بهبود شرایط انسانی، تغییر شکل معنوی و اصالت انجام می‌شود. علاوه بر این، تلاش شخصی رهبر برای مشارکت در سازمان از طریق زنده نگه داشتن روح مسئولیت‌پذیری اجتماعی در

بین کارکنان است. رهبری اخلاقی متکی به حرفه فرد برای توسعه فرهنگ اخلاقی در موقعیت‌های حرفه‌ای و در تمام تجربیات زندگی است. نتایج این بررسی نشان داد که رهبری اخلاقی هرچند با تئوری‌های دیگر رهبری مرتبط است ولی با اتکا به مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تعامل کارمندان شامل تعهد و مشارکت کارکنان را مدیریت نموده (کیم و تاپا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸) و به همین دلیل آنها به شکل بهتری با سازمانی که در آن کار می‌کنند، رابطه برقرار می‌کنند. این امر سبب می‌شود که کارمندان زمانی که در حال انجام وظایف خود در سازمان هستند از کار لذت بیشتری برده و انرژی لازم را در فرایند انجام کار داشته باشند که این امر پایداری به کار و وظایف ایشان را بهبود می‌بخشد. لذا می‌توان از این موضوع نتیجه گرفت که وقتی کارمندان به واسطه رهبری اخلاقی به یک ساختار اعتقادی (فرانزا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)، حس مسئولیت‌پذیری (کیم و تاپا، ۲۰۱۸)، تکیه بر قانون (ویلیریلی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱)، تخصص و دانش (کوی و لیم<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲) مجهز شوند، از بعد فردی و اجتماعی بسیار درگیر مسئولیت در قبال کار خود هستند. نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی علاوه بر تأثیر اجتماعی در سازمان‌ها، با جهت‌گیری اخلاقی کارکنان (فرانزا، ۲۰۱۷) رابطه بسیار نزدیکی دارد. با توجه به این دیدگاه، فرض بر این است که انعکاسی که کارمندان از یک رهبر با اخلاق در محل کار خود دریافت می‌کنند، انگیزه اعتقادی آنها را تحریک می‌کند. رهبران اخلاقی از این رو با مرتبط نمودن اخلاق و مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر اساس لزومات اعتقادی کارکنان شرایط لازم را در اختیار آنها قرار می‌دهند که آنها را در انجام کارشان یاری نمایند. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که رهبران اخلاقی بیشتر تمایل به پیشرفت کارمندان سازمان خود از طریق ارتقای سطح ارزش‌های فردی و سازمانی و به دنبال آن توانمندسازی آنها و تأمین اختیار و مسئولیت دارند. این نتایج با پژوهش فرانزا (۲۰۱۷) همخوانی دارد. رهبری اخلاقی بهترین پاسخ در وضعیت بحرانی انسان پست مدرن است. رهبری اخلاقی ساختاری است که به تغییر شکل شخصی، اثربخشی سازمانی، بهبود ارتباطات بین فردی و دستیابی به یک پلت فرم مشترک برای اقدام حرفه‌ای منجر می‌شود. توسعه آن همچنین تأثیر مفیدی دارد زیرا اخلاق را به هسته اقدامات عمومی، به خط مقدم زندگی سازمانی و توسعه شخصی بازمی‌گرداند. خواه از یک الگوی دینی پیروی کند و چه از

<sup>1</sup> -Kim & Thapa

<sup>2</sup> -Frunzä

<sup>3</sup> -Villirilli

<sup>4</sup> -Koay & Lim



مدلی ناشی از ارزش‌های مذهبی لائیزه‌شده، تفسیر رهبری مبتنی بر فرآیند توسعه شخصی است که از ساختار آغازگر در دنیای ارزش‌ها و عملکرد آنها در کنش اخلاقی شخصی پیروی می‌کند. این امر با فرآیند نهادینه‌سازی اخلاقی که در آن سازمان خود به ساختاری از ارتباطات اخلاقی و مؤثر در داخل و خارج تبدیل می‌شود، دو چندان می‌شود. از آنجاییکه شاخص "ساختار اعتقادی"، با وزن ۰/۴۰۴۵۸۳ در رابطه با رهبری اخلاقی مبتنی بر رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی در دانشگاه پیام نور استان خراسان رضوی از اهمیت بیشتری برخوردار بوده است، لذا بکارگیری نیروی انسانی دارای ساختار اعتقادی قوی و در سطح قابل پذیرش برای دانشگاه پیام نور خراسان رضوی باید به عنوان یکی از اساسی‌ترین معیارهای رهبری اخلاقی به منظور نیل به ساختار مسئولیت‌پذیری اجتماعی در چارچوب مشخصی صورت گیرد و تدوین آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های عملکرد اعتقادی به منظور بهبود رهبری اخلاقی کارکنان دانشگاه پیام نور در دستور کار قرار گیرد. همچنین از آنجاییکه بر اساس نتایج تحقیق در زمینه شاخص‌های فرعی تحقیق مشخص شد که شاخص "جهت‌گیری اعتقادی" کارکنان و سیستم کلی پیاده شده در دانشگاه پیام نور خراسان رضوی از زیرمجموعه شاخص اصلی "ساختار اعتقادی" در جایگاه نخست این ارزیابی در جهت تبیین نقش رهبری اخلاقی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی قرار گرفته‌اند، لذا پیشنهاد می‌گردد که تأکید بر اعتقادات نیروی انسانی جوان و تازه وارد به سیستم دانشگاه پیام نور به صورت جدی و با حساسیت بسیار بالا در دستورالعمل پایش مدیران منابع انسانی قرار گیرد.

### منابع

- تربتی‌نژاد، مریم، و باقرپور، معصومه. (۱۳۹۷). **رابطه بین آگاهی معنوی با میزان مسئولیت‌پذیری اجتماعی رفتار اخلاقی کارکنان دانشگاه علوم کشاورزی منابع طبیعی گرگان**. دومین کنفرانس بین‌المللی روانشناسی، مشاوره، تعلیم و تربیت.
- خلیلی عراقی، مریم، و یقین‌لو، مهرانگیز. (۱۳۸۳). **سایه روشن‌هایی از مسوولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها، تدبیر**. ۱۴۴: ۱-۲۵
- در گاهی، حسین و معمایی، هاجر. (۱۳۹۹). **مطالعه ارتباط رهبری اخلاقی مدیران با مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان و اعتماد سازمانی کارکنان در آزمایشگاه‌های بالینی بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران، آزمایشگاه و تشخیص**. ۴۷: ۵۴-۶۹.

دلفانی، لیلا. (۱۳۹۱). **رهبری و مدیریت**، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی.

طاهری عطار، غزاله. (۱۳۹۷). **تأثیر رهبری اخلاقی بر چابکی سازمانی و وفاداری سازمانی با لحاظ عدالت سازمانی به مثابه متغیر میانجی (مورد مطالعه: وزارت ورزش و جوانان)**، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری.

کیذوری، امیرحسین و خجسته، شکوه. (۱۳۹۷). **بررسی نقش میانجی مسئولیت‌پذیری اجتماعی در رابطه بین اخلاق حرفه‌ای با تعهد سازمانی (مورد مطالعه: اعضای هیات علمی دانشگاه علوم پزشکی مشهد)**، پنجمین همایش ملی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی ایران.

میرزاییگی، سیروس و معروفی، فخرالدین. (۱۳۹۹). **بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار نوآورانه خدمات با نقش میانجی رهبری مشارکتی و استقلال کاری (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه)**، همایش ملی مجازی بومی‌سازی؛ به‌روزرسانی و کارآمدی مدیریت آموزشی در سازمان‌های آموزشی. هاشمی، سیداحمد و همراهی، مهرداد. (۱۳۹۵). **مسئولیت‌پذیری اجتماعی**، سومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری استانبول-ترکیه.

Banks, G. C., Fischer, T., Gooty, J., & Stock, G. (2021). Ethical leadership: Mapping the terrain for concept cleanup and a future research agenda, *The Leadership Quarterly*, 32 (2): 101471.

Barney, B., Griffin, J., & Ricky, W. (1992). **The Management of Organization**, N.J: Houghton Mifflin Co.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational behavior and human decision processes*, 97 (2): 117-134.

Brown, M. E. (2007). How to avoid potential pitfalls, *Organizational Dynamics*, 36 (2): 140-155.

Brown, E., & Cloke, J. (2009). Corporate social responsibility in higher education, *ACME: An International Journal for Critical Geographies*, 8 (3): 474-483.

Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective, *European journal of work and organizational psychology*, 18 (2): 199-230.

Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance, *Journal of Business Ethics*, 128: 635-651.

Frunzã, S. (2017). Ethical leadership, religion and personal development in the context of global crisis, *Journal for the Study of Religions and Ideologies*, 16 (46): 3-16.

Hassani, M., Najjari, M., & Roshani Ali Benasi, H. (2020). Modeling the relationship of ethical leadership with responsibility and accountability with an emphasis on ethical atmosphere, *Career and Organizational Counseling*, 12 (44): 209-220.

- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust, **Sustainable Production and Consumption**, 22: 195-204.
- Jha, J. K., & Singh, M. (2019). Exploring the mechanisms of influence of ethical leadership on employment relations. **IIMB Management Review**, 31 (4): 385-395.
- Kim, J. S., Milliman, J. F., & Lucas, A. F. (2021). Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem, **International Journal of Hospitality Management**, 92: 102691.
- Kim, M. S., & Thapa, B. (2018). Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance, **Sustainability**, 10 (2): 447.
- Koay, K. Y., & Lim, P. K. (2022). Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating mechanisms, **Journal of Knowledge Management**, 26 (3): 574-591.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field, **Journal of business ethics**, 90: 157-170.
- Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P., & Hoai, T. T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model, **Heliyon**, 7 (4): e06809.
- Omidwar, A. (2005). **Government policy in promoting corporate social responsibility in Iran** (Doctoral dissertation, Ph. D thesis]. Tehran: University of Tehran, Faculty of Law and Political Science, General Politics.
- Shin, Y., Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2015). Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate, **Journal of business ethics**, 129: 43-57.
- Villirilli, G. (2021), **The importance of being an ethical leader and how to become one**, April 9, 2021 - 17 MIN READ.
- Wang, D., Feng, T., & Lawton, A. (2017). **Linking ethical leadership with firm performance: A multi-dimensional perspective**, *Journal of business ethics*, 145: 95-109.
- Zhu, W. (2008). The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment, **Leadership Review**, 8 (3): 62-73.

**Explanation of the role of components of ethical leadership based on social responsibility in the employees of Payam Noor University**

*Quarterly Journal of Educational Leadership  
& Administration  
Islamic Azad University Garmsar Branch  
Vol.16, No 4, winter2023, No.61*

**Explanation of the role of components of ethical leadership based on social responsibility in the employees of Payam Noor University**

**Mohammad Hassan Jabbari Thani<sup>1</sup>, Omid Vandad<sup>2</sup>, Hassan Momenimahmouei<sup>3</sup>**

**Abstract:**

The existence of the category of responsibility in the nature of leadership necessitates the creation of morality in leaders. Ethical leaders in particular can create ethical components in a set that includes a culture of fairness, honesty, and trustworthiness, and have positive interpersonal relationships with people in their organization. People in positions such as leadership can be the source of many behavioral changes; and this is best achieved when these leaders also have high moral conduct. Therefore, the present study was conducted with the aim of explaining the role of ethical leadership components based on the social responsibility approach in the employees of Payam Noor University. The research method is descriptive-analytical and survey method. Using the opinions of experts and also the statistical population of the study, which includes the staff of Payame Noor University of Khorasan Razavi and the sample number is 205 people, the necessary data were collected and then using analysis technique. Analysis of AHP hierarchy and expert software and using DANP method was performed. The tool for collecting information is a questionnaire, the validity of which was checked and confirmed by the opinion of experts and its reliability using Cronbach's alpha. The results showed that in relation to the main components of belief structure (D1), responsibility structure (D5), regularity structure (2D), specialty structure (D3) and knowledge structure (D4) with final weights of 0.404583, 0.389333, 0.377648, respectively., 0.366331 and 0.351909 were ranked first to fifth. Also, in relation to the sub-components related to the factors of moral leadership of managers and social responsibility of Payam Noor University staff in Khorasan Razavi, the results showed that the sub-components of belief orientation, meritocracy and education with final weights of 0.11466, respectively; 0.09816 and 0.09061 were ranked first to third in this evaluation.

**Keywords: Ethical Leadership, Social Responsibility, Ethical Leadership Styles, Dimensions of Ethical Leadership, Levels of Responsibility.**

---

<sup>1</sup> - PhD Student, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran

<sup>2</sup> - Associate Professor, Educational Management, Darhshahr Branch, Islamic Azad University, Darhshahr, Iran

<sup>3</sup> -Associate Professor, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran