

## شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده رهبری فضیلت‌گرا در بانک ملی ایران به‌منظور

### ارائه مدل

فریدون رشیدی<sup>۱</sup>، تورج مجیبی<sup>۲</sup>، مجید جهانگیرفر<sup>۳</sup>، علی مهدی‌زاده اشرفی<sup>۴</sup>

#### چکیده

پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده رهبری فضیلت‌گرا در بانک ملی ایران انجام شده است. پژوهش به لحاظ هدف، بنیادی-کاربردی و همچنین، به لحاظ نوع داده‌ها، از نوع کیفی بود. جامعه آماری پژوهش، شامل خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران بودند که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند، ۲۱ نفر انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه استفاده شد. برای حصول اطمینان از روایی ابزار در بخش کیفی پژوهش، از نظرت اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی استفاده شد. از پایایی باز آزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته استفاده شد که همگی مورد تأیید قرار گرفتند. روش تجزیه و تحلیل داده در پژوهش حاضر، کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد بود. نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که مؤلفه‌های رهبری فضیلت‌گرا در بانک ملی ایران شامل، مؤلفه‌های فردی، مدیریتی و ارتباطی بود.

**کلمات کلیدی:** رهبری فضیلت‌گرا، مؤلفه‌های ارتباطی، مؤلفه‌های مدیریتی، بانک ملی ایران

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه رفتار سازمانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

<sup>۲</sup> \* دانشیار گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

## ۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها تمایل دارند که در محیط پرقابیت حضورداشته باشند و ازاین‌رو تلاش می‌کنند به راه‌های مختلف این حضور را پررنگ کنند و عملکرد شغلی کارکنان و اعضای سازمان خود را بهبود بخشند (بومن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۲۰). سازمان‌ها باید برای حفظ رقابت، از رویکردهای بسیاری سود می‌جویند. یکی از این رویکردهای برای توانمند کردن اعضای سازمان، توجه به نوع مدیریت رو رهبری در سازمان است (مقدس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۵۳۲).

سیستم‌های مدیریت نوین عنوان می‌کنند که عملکرد خوب اعضای یک سازمان بیشتر به سازمان مربوط می‌شود تا خود کارکنان. سازمان‌ها صرف‌نظر از این‌که در چه حوزه‌ای فعالیت می‌کنند و ساختار و بلوغ آن‌ها در چه مرحله‌ای است، برای رسیدن به موفقیت و وصول به اهداف سازمانی خود، به استقرار یک سیستم مدیریتی و رهبری مناسب نیاز دارند (شمس مورکانی و میرزاپور، ۱۳۹۰). یکی از انواع سیستم‌های رهبری که امروزه بسیار موردتوجه قرارگرفته است. رهبری فضیلت‌گرا است. این رهبری همان‌طور که از نامش پیدا است، به دنبال ایجاد نفع فردی و سازمانی با توجه به ویژگی‌های انسان مدارانه است و بر پایه انسان دوستی، اعتماد و عملکرد خوب و خدایسندانه حاکم شده است. ذکر این نکته حایز اهمیت است که اصول رهبری فضیلت‌گرا در سازمان‌ها، به زمینه‌های سازمانی برمی‌گردد، یعنی جایی که عادت‌ها، خواسته‌ها و اعمال خوب (نظیر انسانیت، بزرگواری، عفو و اعتماد) در هر دو سطح فردی و گروهی به منصفه ظهور رسیده‌اند، حمایت می‌شوند، پرورش می‌یابند و ترویج می‌شوند (کامرون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

صاحب‌نظران معتقدند که سبک‌های رهبری مانند سبک فضیلت‌گرا، به ویژه در بخش‌های آموزشی می‌تواند منجر به استقلال شغلی اساتید و معلمان گردد و و پیامدهای یادگیری، توسعه برنامه درسی، آمادگی اساتید در دانشگاه‌ها، تغییرات آموزشی و پژوهشی، نوآوری و ابتکار، توسعه پایدار ذینفعان آموزشی، کارآمدی و تعهد و یادگیری سازمانی را به دنبال دارد. همچنین، استفاده از این نوع سبک، پیامدهای متعددی مانند حالات خوب انسانی، کیفیت زندگی کاری، اخلاق مداری و رضایت شغلی را در پی دارد. رهبری فضیلت‌گرا، در سازمان‌ها با سازوکارهایی که فراهم می‌کند، می‌تواند موجب بروز رفتارهای شرافتمندانه و همچنین رفتار شهروند حرفه‌ای در بین کارکنان و اعضای سازمان گردد (شکاری و ضماهنی، ۱۳۹۵: ۵۲).

## ۲- چارچوب نظری پژوهش

<sup>1</sup>Bauman

<sup>2</sup>Ginsburg, et al

<sup>3</sup> Cameron et al

یکی از وظایف مهم و اساسی که برعهده مدیریت نهاده شده، رهبری سازمان است. در واقع شالوده عملکرد یک رهبر سازمان در میزان تاثیرگذاری و نفوذ وی در اعضای سازمان و افراد جامعه است که قوای محرکه پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده را تولید می‌کند و این مهم در راس وظایف رسمی و سازمانی یک مدیر قرار می‌گیرد (باربوتو و ویلر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

تعاریفی که از رهبری سازمان ارائه می‌شود غالباً مبتنی بر میزان تاثیر و نفوذ بر عملکرد افراد سازمان با رویکرد ایجاد حداکثر بهره‌وری است. رهبران اغلب بر کل سازمان، استراتژی‌ها و برنامه‌های بلندمدت توجه دارند و در درون سازمان انجام فعالیت‌هایی خاص که بار ارزشی قابل ملاحظه‌ای دارند را، برعهده می‌گیرند در این ارتباط سه مسوولیت مهم ناشی از هر نوع سبک رهبری عبارت است از:

۱. ایجاد زیرساخت‌های مطلوب برای تغییر

۲. ایجاد تعهد و احساس مالکیت برای افراد سازمان

۳. ایجاد توازن میان تثبیت وضع موجود و نوآوری با رویکرد نیل به وضع مطلوب

سبک رهبری یا مدیریت تعیین‌کننده جو حاکم و فرهنگ سازمانی و راهبردهای حاکم بر سازمان است. سبک رهبری مجموعه‌ای از نگرش‌ها، صفات و مهارت‌های مدیران است که بر پایه چهار عامل نظام ارزش‌ها، اعتماد به کارمندان، تمایلات رهبری و ماهیت و نوع فعالیت و نیز احساس امنیت در موقعیت‌های مبهم شکل می‌گیرد. محققان ثابت کرده‌اند که رهبران می‌توانند وجه تمایز در سازمان‌ها نسبت به یکدیگر باشند (محمودی کیا و همکاران، ۱۳۹۴).

سبک رهبری مدیران بیانگر چگونگی تعامل آنها با کارکنان تحت سرپرستی خود بوده اما در همین ارتباط باید خاطر نشان کرد که یک سبک رهبری خاص برای همه موقعیت‌ها مناسب نبوده و یک مدیر می‌تواند در موقعیت‌های مختلف سبک‌های متفاوتی از رهبری را برای سازمان خود انتخاب کند. از آنجایی که سبک رهبری که توسط مدیران در سازمان‌ها اعمال می‌شود یکی از عوامل موثر بر خلاقیت، انگیزش، افزایش رضایت شغلی و کارایی و بهره‌وری سازمان است؛ لذا شناسایی و بررسی سبک‌های مختلف رهبری و موارد کاربرد آن ضروری و شناخت آنها حائز اهمیت است.

یکی از سبک‌های رهبری که امروزه بسیار مورد توجه قرار گرفته است. سبک رهبری فضیلت‌گرا است. فضیلت‌گرایی در تناقض با مفاهیم نظیر ارزش‌ها، اخلاق، رفتار شهروندی سازمانی، مسئولیت اجتماعی و ... نیست. بلکه نه تنها این مفاهیم را در برمی‌گیرد که فراتر از آن‌ها عمل می‌کند. فضیلت‌گرایی دامنه این مفاهیم را وسعت می‌بخشد و به حوزه‌های تسریع انجام خوبی‌های معنوی، ترک بدی، تولید اثر انسانی و بهسازی سازمان پیوند می‌زند؛ و همه این کارها بدون هیچ گونه انتظار

---

<sup>1</sup> Barbuto & Wheeler

بازگشت منفعت است (کامرون و همکاران، ۲۰۰۴؛ پترسون و سلیگمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). البته فضیلت گرایی هم ردیف مفاهیم شهروندی، مسئولیت اجتماعی یا اخلاقیات نیز نیست و معنایی فراتر از این مفاهیم دارد. این مفاهیم روی موارد سنتی و مورد انتظار و ابزاری تأکید می‌کند. در حالی که فضیلت گرایی به رفتارهایی برمی‌گردد که فراسوی این انگیزه‌ها انجام می‌شوند و بدون توجه به عایدات آن‌ها برای منفعت رساندن به دیگران انجام می‌شوند (کرانگ و حاجی بن محمد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

### فضائل و ارزش‌های رهبری فضیلت‌گرا

فضایل از جنس ارزش‌ها هستند ولی با آن‌ها متفاوتند. فضائل سازمانی ویژگی‌هایی دارند که آن‌ها را از ارزش‌ها متمایز می‌کنند. این ویژگی‌ها عبارتند از (کامرون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳):

- فضائل موجب پرورش حس معناداری، سلامت و کمال‌جویی در کارکنان می‌شوند. فضائل به زندگی افراد معنا می‌بخشند و آن‌ها را از پوچی من‌رهانند.
  - فضائل به افراد احساس بزرگ‌منشی می‌دهند و در آن‌ها انگیزه ایجاد می‌کنند.
  - فضائل ابعاد شناختی، عاطفی و رفتاری دارند.
  - فضائل موجب هماهنگی و همگونی در روابط اعضای سازمان می‌شوند.
  - فضائل به صورت تقویت‌کننده عمل کرده و موجب خود ساختگی و افزایش استقامت کارکنان می‌شود.
  - فضائل حالت ارتجاع و بازگشت‌پذیری دارند.
  - فضائل موجب مصون ماندن کارکنان از خطاها و رشد و تکامل آن‌ها می‌شود.
- به عبارتی کارکرد فضائل و ارزش‌ها متفاوت است. ولی فضائل با اخلاقیات و ارزش‌ها در تضاد نیستند. تفاوت آن‌ها در این است که اخلاقیات و ارزش‌ها روی بایدها و چیزهایی که کافی و لازم هستند تمرکز دارند، در حالی که فضائل شامل موارد خوب، متعالی، شرافتمندانه و در کل انسانی هستند (نپین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷، به نقل از گرابر و ایبرت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۱۰)؛ به عبارت دیگر فضیلت گرایی فراتر از این مفاهیم عمل نموده و به توسعه آن‌ها می‌پردازد.

---

1. Peterson and seligman

2. Crang & Haji Bin Mohamed,

3. Comeron

4. Nepean

5. Grabher & Ibert

## رهبری فضیلت‌گرا و اخلاق

رهبری فضیلت‌گرا با مفهوم اخلاقیات متفاوت است. در ادبیات اخلاقی بیشتر تأکید روی خودداری از آسیب به دیگران، انجام تعهدات و پیروی از قوانین و مقررات است (براون و تروینو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در عمل اخلاقیات به‌عنوان بایسته‌های محیط کار درک می‌شوند. آن‌ها معمولاً لازمه جلوگیری از آسیب هستند. رفتار غیراخلاقی، زیانبخش است و لازمه رفتار اخلاقی جلوگیری از آسیب وارد کردن به دیگران است (اورلیکوسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰، به نقل از دواکس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). در مقایسه با اخلاقیات، فضیلت‌گرایی بر شکوفایی و تعالی تأکید دارد. فضیلت‌گرایی به جای تمرکز صرف بر خودداری از موارد منفی و مضر یا تأکید بر دستیابی به پیامدهای با ارزش‌تر، دستیابی به بهترین بودن را دنبال می‌کند. بر خلاف اخلاقیات که ممکن است اقتضایی باشد و به موقعیت مرتبط باشد، فضیلت‌گرایی یک استاندارد جهانی و ثابت از خوبی‌ها ارائه می‌کند (کامرون و وین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲).

علاوه بر این در اخلاق، اگرچه اخلاق فردی هم داریم، اما عمدتاً اخلاق، امری اجتماعی است. بیشتر اوامر و نواهی اخلاق جنبه‌های اجتماعی دارد؛ اما در مقابل، جنبه فردی فضیلت‌گرایی بر جنبه اجتماعی غلبه دارد. در فضیلت‌گرایی، اصل بر این است که تحول فردی است؛ هرچند این تحول فردی ممکن است در اجتماع نیز تأثیر گذار باشد، ولی رویکرد اصلی تحول و تبدیل، به فرد است؛ بنابراین، در عین اینکه هر دوی آن‌ها به فرد می‌پردازند، ولی میزان تأکید آن‌ها متفاوت است. در فضیلت‌گرایی، بیشتر بر فرد تأکید می‌شود و جنبه‌های اجتماعی آن در نتیجه فرد است، اما در اخلاق، بر اجتماع تأکید می‌شود (ولنتاین و گودکین، ۲۰۱۹).

در این قسمت به برخی از تحقیقات که در حوزه اخلاق در مدیریت دولتی انجام‌شده اشاره می‌شود: گاوریلسکو<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) معتقد است مدیریت اخلاقی در مدیریت دولتی، باید مبتنی بر چرخه بهبود مستمر PCDA<sup>۶</sup> باشد. بر این اساس دستاوردهای اخلاقی سازمان باید مورد ارزیابی قرار گیرد. ارزیابی اخلاقی فرآیندی است که توسط آن می‌توان جو اخلاقی را سنجید. این ارزیابی باید پنج حوزه الگوهای ارتباطی، عادت‌ها، ساختار و مأموریت، اخلاقی رهبری و فرآیندهای حل مسئله را پوشش دهد (به نقل از ویتمر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹: ۵۲۱).

1. Brown and Trewino

2. Orlikowski

3. Devaux

4. Cameron & Winn

5. Gavnilescu

6. Plan Do Check Action

7. Wittmer

## مدل‌های رهبری فضیلت‌گرا

به دلیل اهمیت موضوع رهبری فضیلت‌گرا در سازمان‌ها، به چندین مدل که در این راستا توسط پژوهشگران بیان شده است، اشاره می‌گردد.

### مدل راجکو و لوتگ<sup>۱</sup> (بی تا) (به نقل از همراهی و همکاران ۱۳۹۴)

در بحث ارتباط پیوند کسب و کار با فضایل، معمولاً کارایی به‌عنوان تنها ارزش در کسب و کار تلقی می‌شود که ارتباط کسب و کار با فضایل را دور از ذهن می‌سازد. ولی حتی آدام اسمیت نیز دریافته بود که کسب و کار و فضایل با هم مرتبطند (اسمیت<sup>۲</sup>، ۱۹۷۶). پنج فضیلت عمده مرتبط با حوزه اقتصاد و رفتارهای اقتصادی عبارتند از:

- شجاعت: فضیلت شجاعت با تئوری‌های رفتاری ریسک‌پذیری مرتبط است. افراد وقتی در موقعیت انتخاب بین گزینه‌های مختلف قرار می‌گیرند معمولاً بی‌طرف نیستند و ترجیحات خاصی دارند و این انتخاب نیازمند پذیرش ریسک است که در این راستا فضیلت شجاعت اهمیت می‌یابد.
- قدرت تحمل: طبق نظر ارسطو، قدرت تحمل یک مکانیسم خودکنترلی است. افراد معمولاً در صحنه‌های اقتصادی برای کنترل خود مشکل دارند. آن‌ها معمولاً بیش از پولی که دارند خرج می‌کنند، زیر بار قرض می‌روند یا قول‌هایی می‌دهند که نمی‌توانند عمل کنند. لذا به مشکل برمی‌خورند و نیاز دارند تا در این مواقع خود را کنترل کنند و یک راه حل عمده در این راستا پرورش فضیلت قدرت تحمل در افراد است.
- فضیلت ملاحظه (مصلحت‌اندیشی)<sup>۳</sup>: از نظر ارسطو فضیلت مصلحت‌اندیشی با ژرف‌اندیشی<sup>۴</sup> و عقلانیت مرتبط است و در مورد این به کار می‌رود که تشخیص داده شود چه چیزی برای یک فرد مزیت دارد. آدام اسمیت نیز این فضیلت را شناسایی کرده بود و اصل تقسیم کار خود را براساس مزیت فردی‌ای که برای افراد داشت مطرح کرد. عقلانیت به معنای پیگیری منافع شخصی است اما مطالعات اخیر رفتار اقتصادی افراد نشان می‌دهد که این تعریف ناقص است. مفهوم عقلانیت محدود<sup>۵</sup> می‌تواند اقتصاد و اخلاقیات را به هم نزدیک کند. براساس مفهوم جدید عقلانیت نباید تنها روی منفعت شخصی تمرکز شود. لذا برای رهایی از تک‌بعدی شدن، فضیلت مصلحت‌اندیشی می‌تواند کاربرد داشته باشد.

---

<sup>1</sup> Rajko and Luetge

<sup>2</sup> Smith

<sup>3</sup> Prudence

<sup>4</sup> Deliberation

<sup>5</sup> Bounded Rationality

- فضیلت عدالت: ارسطو این فضیلت را جمع همه فضایل می‌داند. فضیلت عدالت با انصاف و بیزاری از نابرابری مرتبط است. آدام اسمیت معتقد بود که عدالت در شکل‌گیری جامعه و روابط اقتصادی نقش اساسی دارد.
- فضیلت اعتماد: در راستای تمرکز بر ترجیحات اجتماعی به جای منافع شخصی، فضیلت اعتماد نقش عمده‌ای دارد. از نظر ارسطو اعتماد با دوستی<sup>۱</sup> ارتباط نزدیکی دارد. اعتماد در روابط و رفتارهای اقتصادی بسیار اهمیت دارد و بر همه رفتارهای اقتصادی اثر می‌گذارد. اعتماد در کاهش هزینه‌های اقتصادی نقش دارد، بر افزایش کارایی مؤثر است و برای همکاری و روابط متقابل افراد عنصری ضروری است. لذا نهادینه‌سازی اعتماد می‌تواند راه‌حلی برای مشکلات روابط متقابل در بازار و روابط اقتصادی باشد.

### مدل کوپر<sup>۲</sup> (۱۹۸۷)

در این مطالعه، مشکلات اخلاقی که به دلیل وفاداری به سلسله‌مراتب در مدیریت دولتی به وجود می‌آید مورد بحث قرار گرفته است و فضایل مطرح شده توسط مک‌این‌تایر و چارچوب نظری وی برای مشخص کردن نقش اخلاقی مدیریت دولتی در این زمینه مورد استفاده قرار گرفته است. این مطالعه در پی بسط اخلاقیات در حوزه مدیریت دولتی است به گونه‌ای که زمینه برای عمل مساعد گردد و در آن اشاره می‌گردد که باید مجموعه‌ای از فضایل جایگزین ویژگی‌های بوروکراتیک گردد. محققان این مطالعه معتقدند رفتار مبتنی بر فضیلت برای مدیریت دولتی باید شامل موارد زیر باشد (شکاری و جلیلیان، ۱۳۹۴):

- درک صحیح اصول اخلاقی
  - شناسایی فضایی که این اصول را حمایت کنند.
  - شناسایی تکنیک‌های برای اجرای این اصول
- مورد دوم که در مورد شناسایی فضایل است، بیشتر نقش ایجاد تمایل را ایفا می‌کند و کارکنان را به سوی عمل اخلاقی سوق می‌دهد. البته برخی موانع نیز در راستای تأکید بر فضایل در سازمان‌ها وجود دارد نظیر سیاست‌های درون‌سازمانی، هزینه و زمان.

---

<sup>1</sup> Friendship

<sup>2</sup> Cooper

## مدل کولینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)

با فروپاشی دیکتاتوری سوسیالیسم بوروکراتیک، تئوریسین های اخلاق کسب و کار احساس کردند که نیاز به پادزهری در مقابل سرمایه داری دارند. در چنین شرایطی درخواست از مدیران اجرایی برای رفتار مسئولانه و اجتماعی لازم هست ولی برای ایجاد یک جامعه مطلوب کافی نیست. در ده های اخیر اندیشمندان در مورد وارد کردن فضایل در ادبیات اخلاقی کسب و کار مطالبی بیان کرده اند. فضیلت گرایی می تواند راه حل هایی برای مسائل اخلاقی ارائه دهد. یک چارچوب فضیلت گرایانه برای ایجاد یک جایگزین برای سرمایه داری، می تواند خلأ سیستم های کمونیستی را پر کند. در راستای رسیدن به آرمان<sup>۲</sup> سازمان اخلاقیات (کدهای اخلاقی) نقش کلیدی دارند. البته وجود کدهای اخلاقی در سازمان (نفوذ اخلاقیات در فلسفه وجودی و آرمان سازمان) بدین معنی نیست که کارکنان از آن ها مطلع هستند یا آن ها را اجرا می کنند. اخلاقیات برای اینکه نتایج مورد نظر را ایجاد کند باید نهادینه شوند.

- ۱- کار معنادار و لذت بخش: کار معنادار برای افراد هم لذت ایجاد می کند و هم رفتارهای اخلاقی را بهبود می دهد. افرادی که به دلیل عدم معناداری کارشان دچار احساس از خود بیگانگی می شود با احتمال بیشتری به رفتارهای غیر اخلاقی دست می زنند.
- ۲- استقلال و خود مدیریتی: معمولاً حس عدم اعتمادی بین مدیران و کارکنان وجود دارد که باعث می شود مدیران به افراد استقلال ندهند. این مشکل با بکارگیری فضایل در سازمان ها و به وجود آمدن اعتماد بین افراد رفع می شود.
- ۳- تنوع محیط کار: افراد معمولاً با کسانی که از نظر جنس، نژاد، مذهب، قومیت و ... مشابهت دارند احساس راحتی دارند. ولی این همشکلی جلو توسعه و رشد را می گیرد. تنوع، سطح آگاهی را بهبود می دهد و ذهن ها را تحریک می کند.
- ۴- مدیریت مشارکتی: با توجه به تنوع محیط کار، مکانیسم های مدیریت مشارکتی برای هماهنگی ضرورت می یابد که البته برای این امر به وفاداری و اعتماد نیاز است. در این راستا رهبری سازمان باید به رهبری تحول آفرین و خدمتگذار تبدیل شود. مدیریت مشارکتی ابعاد دیگر را نیز تقویت می کند نظیر استقلال و معناداری کار.

<sup>۱</sup> Collins

<sup>۲</sup> Vision



۵- سهامداران و هیئت‌مدیره: لازمه به کارگیری مکانیسم‌های مدیریت مشارکتی، وجود نقطه نظرهای متفاوت و متنوع در سازمان است و این از طریق یک هیئت‌مدیره با دیدگاه‌های متنوع امکان‌پذیر است (فریدمن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

### مدل میران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)

این مطالعه بر فضیلت عدالت<sup>۳</sup> متمرکز است. عدالت یک فضیلت است. عدالت فضیلتی است که بیشتر مرتبط با دیگران است. بدین معنی که جهت‌گیری آن به سوی رفاه و سعادت دیگران (جامعه) است. فضایل مرتبط با دیگران در مقابل فضایل مرتبط با خود قرار دارند. مزیت فضایل مرتبط با خود به عامل دارنده آن برمی‌گردد. این دو نوع فضیلت در شکل دهی شخصیت فرد در تعامل هستند. میرا معتقد است که فضیلت عدالت معمولاً به دنبال فضایل دیگری نظیر صداقت<sup>۴</sup>، مصلحت‌اندیشی<sup>۵</sup>، تواضع<sup>۶</sup>، همدردی<sup>۷</sup> و احترام<sup>۸</sup> پدید می‌آید. لذا معمولاً کسی که فضیلت عدالت را داراست، دارای سایر فضایل ذکر شده نیز هست؛ به عبارت دیگر برای ایجاد جوی عادلانه در سازمان باید این فضایل در سازمان نفوذ کرده باشند و حتی الامکان نهادینه شده باشند.

### مدل احمد و ماچولد<sup>۹</sup> (۲۰۰۴)

سه مرحله اصلی تکاملی کیفیت عبارتند از: بازرسی، کنترل کیفیت آماری، تضمین کیفیت و مدیریت کیفیت جامع. دغدغه‌های همه این ادوار شناسایی، کنترل، هماهنگی و اثرگذاری استراتژیک بوده است. مفهوم مدیریت کیفیت جامع به‌عنوان یک مفهوم موفق و با دوام در قرن بیست و یکم می‌تواند به عمیقی مفهوم فضیلت را در دامنه خود جای دهد. مدیریت کیفیت جامع چارچوبی را برای اخلاقیات در کسب و کار فراهم می‌آورد. مدل‌های موفق مدیریت کیفیت جامع تماماً مربوط به ارزش دادن و حفاظت از فضایل است. اگر سازمان در تلاش برای کسب و کار موفق و صحیح است، فضایل باید بخشی از سازمان شوند. متأسفانه در حالی که از نظر تئوریک بین کیفیت و اخلاقیات سینرژی وجود دارد، ولی در عمل این ارتباط نادیده انگاشته می‌شود. معمولاً در شرکت‌هایی که به فرآیند بهبود کیفیت اهمیت می‌دهند، رفتار اخلاقی نیز تشویق می‌شود (قنبری و اسکندری، ۱۳۹۶).

<sup>1</sup> Friedman, et al

<sup>2</sup> Meara

<sup>3</sup> Justice

<sup>4</sup> Veracity

<sup>5</sup> Prudence

<sup>6</sup> Humility

<sup>7</sup> Compassion

<sup>8</sup> Respect

<sup>9</sup> Ahmed and Machold

## مدل کامرون، برایت و سازا<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)

در این مطالعه یک بررسی تجربی روی ۱۸ سازمان برای یافتن رابطه فضایل و عملکرد صورت گرفته است. در گام اول فضایل سازمانی شامل عفو، کمال (یکپارچگی)، اعتماد، قدردانی، تواضع، امید، توجه، همدردی، خوشبینی، شجاعت، بخشندگی، صداقت، عذرخواهی، انرژی مثبت، باز بودن<sup>۲</sup>، هدف اساسی، تشویق، محبت، تعهد، معناداری، مهربانی، احسان، نزاکت<sup>۳</sup>، احترام، بلندگی و انجام کارهای خوب مد نظر قرار گرفت. این فضایل جهانی از ابزارهای مطالعه شده و ادبیات تحقیق انتخاب شد (به عنوان نمونه از مطالعات پترسون و سلیگمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳ و ساندریج و هیل<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). یافته های این تحقیق رابطه مثبت، معنی دار و مستقیم فضیلت گرایی سازمانی و عملکرد سازمان را تأیید می کنند و محققان دریافتند که نوآوری، نگهداری مشتری، جابجایی کارکنان، کیفیت و سودآوری به طور مثبت با فضیلت گرایی مرتبط اند. البته این روابط توسط اثرات تقویت کنندگی و ضربه گیری قابل توجهی است:

- نوآوری: از آنجا که رفتارهای فضیلت گرایانه در افراد احساسات مثبت ایجاد می کند، در افراد انگیزه بیشتری برای نوآوری ایجاد می شود.
- نگهداری مشتری: لازمه نگهداری مشتری، رضایت مشتریان است و آن هم در گرو نیروی کار راضی است. کارکنان در صورتی به مشتریان خدمات مؤثر ارائه می نمایند و به سازمان وفادارند که تجربیات و عواطف مثبتی در محیط کار کسب کنند (نظیر توانمندسازی، توجه و ...). مشتریان نیز هر چقدر بتوانند رابطه عاطفی مثبت با کارکنان برقرار کنند راضی تر و وفادارترند. لذا ورود فضایل به سازمان از طریق کارکرد تقویت کنندگی به نگهداری مشتریان کمک می کند. زمانی که سازمان به سوی فضیلت گرایی حرکت می کند و به خاطر فضایل، افراد احساسات مثبت را تجربه می کنند خدمات مؤثرتری نیز به مشتریان ارائه می دهند.
- جابجایی کارکنان: در شرایط کوچک سازی معمولاً درخواست های جابجایی کارکنان افزایش می یابد؛ اما فضیلت گرایی در سازمان جابجایی ها را کاهش می دهد و ماندگاری افراد را افزایش می دهد. این نیز به دلیل کارکردهای تقویت کنندگی و ضربه گیری فضایل است. زمانی که کارکنان احساسات مثبت را در محیط کار تجربه می کنند و شاهد رفتارهای محبت آمیز و مفید میان یکدیگر هستند، یکپارچگی شان بیشتر می شود و نسبت به یکدیگر تمایلات مثبت پیدا می کنند. از

<sup>1</sup> Cameron, Bright and Caza

<sup>2</sup> Openness

<sup>3</sup> Courtesy

<sup>4</sup> Peterson and Seligman

<sup>5</sup> Sandage and Hill

طریق این رفتارها حمایت افراد از یکدیگر تقویت شده و وابستگی به سازمان افزایش می‌یابد. در این راستا فضایی نظیر عفو، همدردی، یکپارچگی، خوشبینی و اعتماد افراد را در مقابل ضربات منفی حفظ می‌کند و وابستگی شان را به سازمان افزایش می‌دهد.

● کیفیت: رابطه مثبت و معنی‌دار کیفیت و فضایل نیز از طریق کارکرد فضایل قابل تعیین است. معمولاً مشکلات کیفیتی در سازمان ناشی از عوامل اند. طراحی محصولات و سیستم تحویل خدمات یا خطای انسانی. فضیلت‌گرایی بر روی عامل دوم یعنی خطای انسانی می‌تواند اثر گذار باشد. این اثر بدین طریق است: معمولاً پس از کوچک‌سازی به دلیل ضعف کار تیمی، توانمندسازی، تمرکز بر مشتری، مشکلات در روابط میان فردی و سیستم‌های تصمیم‌گیری، کیفیت کالا و خدمات تنزل می‌کند. ولی فضایل با افزایش قدرت تحمل و استقامت کارکنان، آن‌ها را قادر می‌سازد تا در برابر این اثرات منفی مقاومت کنند. همچنین فضایل احساسات مثبت، سرمایه اجتماعی و رفتارهای فرا اجتماعی را تقویت می‌کنند و از این طریق نیز افراد را تقویت کرده، اثرات منفی را خنثی کرده و از ضربه به کیفیت جلوگیری می‌کنند.

● سودآوری: کارکردهای تقویت‌کنندگی و ضربه‌گیری فضایل، منابعی را در سازمان ایجاد می‌کند که سازمان را قادر به دستیابی به اهداف مالی خود می‌کند. به‌عنوان مثال، فضایل با ارتقاء نوآوری، ایجاد سرمایه اجتماعی و سطوح بالای تعهد در افراد، سطوح بالاتر کیفیت و سودآوری را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورند.

### مدل مک کولی و لاوتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)

این مطالعه که در دولت انگلستان انجام شده است به این امر می‌پردازد که آیا فضایل باید به‌عنوان اصول مدیریت دولتی پذیرفته شوند یا خیر. این مطالعه ابتدا بین فضایل و شایستگی تمایز قائل شده است و دو دیدگاه در مورد فضایل و شایستگی‌ها مطرح کرده است. دیدگاه اول اینکه این دو مفهوم جدا و غیر مرتبطند. دیدگاه دوم بر این است که در بسیاری از شایستگی‌های مدیریتی فضایل ذاتی نهفته است. دیدگاه دوم معانی زیادی برای نظریه پردازانی که قصد مطرح کردن فضایل در حوزه مدیریت دولتی را دارند دارد. در این مقاله دیدگاه دوم پذیرفته شده است و نویسندگان بر این باورند که فضیلت و شایستگی ارتباط بسیار نزدیکی دارند؛ زیرا شایستگی‌ها فضایل را مجسم می‌کنند و فضایل برای اجرایی شدن از طریق فعالیت‌های فضیلت‌گرایانه نیازمند شایستگی هستند. همچنین در این مطالعه مطرح می‌شود که حوزه مدیریت مدت طولانی‌ای است که از فضیلت و رفتار فضیلت‌محور بی‌بهره است. مدیران بورکراتیک (چه دولتی و چه خصوصی) روی سیستم‌هایی تکیه می‌کنند که

<sup>۱</sup> Macaulay & Lawton

باعث افزایش کارایی و اثر بخشی شود و در چنین فضایی جایی برای فضایل باقی نمی ماند. بحث حکمرانی خوب همواره با ایده های فضیلت گرایانه همراه بوده است ولی ورود بوروکراسی به دولت مدرن، بیش از فضایل بر کارایی مدیریتی تأکید کرده است. برای رفع این مشکل مدیران دولتی مهارت های سه گانه شایستگی فنی، رهبری و شایستگی اخلاقی (فضایل) را دارا باشند. شایستگی های اخلاقی شامل تعقل، مدیریت ارزش ها و تصمیم گیری مصلحت آمیز می باشد. در این تحقیق مجموعه ای از مهارت ها در پرسش های تهیه شده و به نظر خواهی گذارده شد. مهارت هایی نظیر آگاهی های اخلاقی، مهارت های میان فردی، مهارت های برقراری ارتباط کلامی، مهارت های رهبری، مهارت های مدیریتی، مهارت های مدیریت زمان و ... نظر افراد در دو سطح فردی و سازمانی پرسیده شد. نتیجه اینکه در هر دو سطح اخلاقیات رتبه بالاتر را به خود اختصاص داد. نهایتاً این مهارت ها در دو دسته شایستگی و فضیلت دسته بندی شد. نتیجه این که نه تنها مدیریت دولتی برای ورود فضایل ظرفیت دارد بلکه ورود آن به حوزه مدیریت دولتی ضروری است. فضیلت گرایی از عناصر مهارت های مورد نیاز مدیریت دولتی است (لیونگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۷۴).

### مدل سوسیک، جنتری و چون<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)

نغزش های اخلاقی یا نواقص شخصیتی مدیران معمولاً منجر به پیامدهای مضر برای سازمان می شود. نقاط قوت شخصیتی به رفتارهای مثبت انعطاف پذیری برمی گردند که به عنوان فضایل و خوبی های انسانی ارزش گذاری می شوند. مطالعات در حوزه رهبری اخلاقی بیانگر این است که فضیلت گرایی مدیران بالای سلسله مراتب، غرور های نابجا ناشی از قرار گرفتن در سلسله مراتب بالای سازمان را کاهش می دهد و در ایجاد جو اخلاقی در سازمان مؤثر است. چهار فضیلت که در این راستا اثر گذارند عبارتند از:

- کمال: به معنای عمل با صداقت و رفتار صمیمانه و بی ریا با افراد، مردم فریب نبودن و مسئولیت پذیری برای اعمال است.
- شجاعت: به معنای عمل با شجاعت و نهراسیدن از تهدیدات، چالش ها و مشکلات است.
- فضیلت حکمت: به معنای مشاوره دادن عاقلانه و با حکمت به دیگران است. به معنای داشتن دیدگاه هایی نسبت به جهان که بتواند به خود شخص و دیگران معنا ببخشد.
- فضیلت نوع دوستی: به معنای آگاهی از احساسات، مشکلات و انگیزه های دیگران و کمک به آن ها بدون هیچگونه چشم داشت.

<sup>1</sup> Leung, et al

<sup>2</sup> Sosik, Gentry and Chun

البته از میان این فضایل، فضیلت کمال نقش مهم تری در عملکرد مدیران دارد.

### مدل رگو و همکاران (۲۰۱۱)

نتایج تحقیق بیانگر این است که ادراک افراد از فضیلت‌گرایی سازمانی بر تعهد آن‌ها و همچنین احساس آن‌ها از سعادت اثر می‌گذارد. ادراک افراد از فضیلت‌گرایی به آن‌ها نسبت به سازمان احساس مثبتی می‌دهد که این احساس باعث بروز رفتارهای مثبت در قبال سازمان می‌شود و نهایتاً تعهد سازمانی آن‌ها را تقویت می‌کند. سازمان‌ها و مدیران اگر ادراک درستی از فضیلت‌گرایی در سازمان برای افراد ایجاد کنند می‌توانند یک محیط کار شادتر و مؤثرتر برای افراد ایجاد کنند که روی بهره‌وری نیز مؤثر است. لذا برای ایجاد جو فضیلت‌گرایی در سازمان مدیران باید علاوه بر فضایل، به ادراک افراد از فضیلت‌گرایی نیز توجه کنند.

در ارتباط با این موضوع پژوهش حاضر، شکاری و ضم‌هانی (۱۳۹۵)، نیز در پژوهشی نشان دادند که از میان پنج عامل استخراجی، عامل فرهنگ سازمانی بیشترین اثر مستقیم را بر سازمان فضیلت‌گرا دارد و عامل توجه به ذینفعان از لحاظ مجموع آثار مستقیم و غیرمستقیم، رتبه اول را در سوق دادن سازمان به فضیلت‌گرا به خود اختصاص داده است. همراهی و همکاران (۱۳۹۴)، نیز در پژوهشی نشان دادند که سازمان مورد مطالعه سازمانی فضیلت‌گرا نبوده است. این موضوع نشان دهنده آن است که با وجود ورود موج روانشناسی مثبت‌گرا به سازمانهای دولتی، هنوز شاهد عدم ظهور و بروز فضیلت‌گرایی سازمانی هستیم. انتظار می‌رود گرایش به فضیلت‌گرایی سازمانی در سالهای آینده و در تعالی سایر متغیرهای سازمانی تبلور یابد. حجازی فر و باقری کنی (۱۳۹۰)، هم در پژوهشی نشان دادند که فضیلت‌های محوری در سازمان‌ها در دو سطح فردی و سطح سازمانی بیان شده است. در سطح فردی، فضیلت‌هایی همچون انس با خدا، اخلاص و نیت خالص، آخرت‌گرایی، مسئولیت‌پذیری‌ها و در سطح سازمانی، فضیلت‌هایی همانند عاطفه انسانی، خدمت‌گزاری، عدالت و رعایت قوانین و سلسله مراتب به عنوان فضیلت‌های محوری ذکر شده است. هندریکز و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی نشان دادند که دو مؤلفه مهم در رهبری فضیلت‌گرا، ایجاد حس اعتماد و خرسندی در بین کارکنان است. این پژوهش نشان داد که این نوع رهبری باعث بهبود اعتماد سازی در بین کارکنان سازمانی و همچنین، حس خوب بودن در سازمان می‌شود. بومن (۲۰۱۸)، در پژوهشی به جنبه‌های اخلاقی و فضیلت‌گرایانه مانند مهربانی، برابری، نوع دوستی، عدالت و ... اشاره می‌شود که محقق بر این باور است که در سازمانهای امروزی که در تلاطم تغییرات روزافزون محیطی درگیر هستند، بسیار جای خالی آنها احساس می‌شود و باید مد نظر قرار بگیرند. وتستون (۲۰۱۷)، در پژوهشی نشان داده است که برای رسیدن به سازمان و مدیریت فضیلت‌گرا، باید

۱۶۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره دوم، زمستان ۱۳۹۹

به فرهنگ سازی همت گمارد و فرهنگ سازمانی فضیلت گرا را در سازمان نهادینه کرد. برای این کار نیاز است تا ارزشها، هنجارها، آداب و رسوم سازمان بر اساس فضیلت گرایی آموزش داده شوند. بر اساس مبانی نظری رهبری فضیلت گرا، مؤلفه‌های تشکیل دهنده این پدیده را میتوان در قالب جدول زیر عنوان نمود:

**جدول ۱: مؤلفه‌های رهبری فضیلت گرا (محقق ساخته)**

سازه	بعد	مؤلفه	منابع	
رهبری فضیلت گرا	عوامال مدیریتی	عدالت	تایک و هنسوت <sup>۱</sup> (۱۹۸۲)	
		عدالت	وانگ و هکت (۲۰۱۶)	
		عدالت رویه ای	وانگ و هکت (۲۰۱۶)	
	سازماندهی	تقسیم بندی وظایف	لویر <sup>۲</sup> (۲۰۰۴)	
			پشتیبانی واحدها	
		وحدت فرماندهی	مانز <sup>۳</sup> (۲۰۰۸)	
			آینده نگری	دلبالدو <sup>۴</sup> (۲۰۲۰)
	برنامه ریزی بلند مدت	هدف گذاری	وانگ و هکت <sup>۵</sup> (۲۰۱۶)	
		تعیین استاندارد شغلی	مانز (۲۰۰۸)	
	عوامل رفتاری	ارتباطات	ارتباطات بین افراد	پیرس و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۰۸)
			شناخت	فلین <sup>۷</sup> (۲۰۰۸)، پیرس و همکاران (۲۰۰۸)
		هوشیاری عاطفی	فلین (۲۰۰۸)	
	شجاعت اخلاقی	هدف اخلاقی	کالدول <sup>۸</sup> (۲۰۱۵)	
			عامل اخلاقی	پالانسکی و همکاران <sup>۹</sup> (۲۰۱۵)
		توجه به ارزشها	پالانسکی و همکاران <sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵)، کالدول (۲۰۱۵)	
	انصاف	برابری	فلین (۲۰۰۸)	
توجه به نیاز		فلین (۲۰۰۸) کامرون <sup>۱</sup> (۲۰۱۱)		

<sup>1</sup> - Tyack & Hansot

<sup>2</sup> - Lawler

<sup>3</sup> - Manz

<sup>4</sup> - Del Baldo

<sup>5</sup> Wang & Hackett

<sup>6</sup> - Pearce, et al

<sup>7</sup> - Flynn

<sup>8</sup> - Caldwell

<sup>9</sup> - Palanski, et al

<sup>10</sup> - Palanski, et al

بر اساس جدول فوق، می‌توان مدل اولیه پژوهش حاضر را به شکل زیر ترسیم کرد:



شکل ۱. مدل مفهومی اولیه پژوهش

### ۳- روش شناسی پژوهش

**روش پژوهش:** با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده رهبری فضیلت‌گرا در بانک ملی ایران بود؛ روش پژوهش به لحاظ هدف، بنیادی-کاربردی و همچنین، به لحاظ نوع داده‌ها، از نوع کیفی بود.

#### جامعه‌آماري، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

**کیفی:** جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و صاحب‌نظران بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و افراد ذی‌صلاح دارای پست‌های اجرایی در زمینه مدیریت منابع انسانی در بانک که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده و نیز محققانی که دارای کتب و مقالاتی تخصصی در این حوزه بودند. برای تعیین نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند<sup>۲</sup> استفاده شد که ۲۱ نفر به عنوان حجم نمونه، در نظر گرفته شد.

<sup>1</sup>- Cameron

<sup>2</sup> Judgemental Sampling

### ابزار گردآوری داده‌ها و پایایی و روایی

- ۱- روش کتابخانه‌ای: به‌منظور شناخت و توسعه مدل مفهومی پژوهش، متون موجود در زمینه رهبری فضیلت‌گرا در بانک ملی ایران و نیز بررسی مقالات علمی موجود در این زمینه از روش کتابخانه‌ای (شامل کتاب‌ها، پایگاه‌های معتبر علمی و پایان‌نامه‌های دانشگاهی) استفاده می‌شود.
- ۲- روش میدانی: به‌منظور گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش و تعیین صحت و سقم آن‌ها به مرور مبانی نظری و عملی و نیز مصاحبه با خبرگان و کدگذاری نظری پرداخته شد.

### روایی

به‌منظور حصول اطمینان از روایی ابزار و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان دانشگاهی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. در پژوهش کنونی از پایایی باز آزمون و روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام‌گرفته استفاده شد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

**کیفی:** روش تحلیل داده‌ها در این پژوهش کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد بود.

### ۳- یافته‌های پژوهش

در این بخش به ارائه مدل حاصل از بخش کیفی برگرفته از مصاحبه با خبرگان و کدگذاری نظری پرداخته می‌شود:

### سوال اول پژوهش: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده رهبری فضیلت‌گرا

#### در بانک ملی ایران کدامند؟

در شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های تشکیل‌دهنده رهبری فضیلت‌گرا، در بانک ملی ایران، با ۲۱ خبره مصاحبه انجام شد و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA که نرم‌افزاری حرفه‌ای برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده توسط روش‌های کیفی و ترکیبی است، مصاحبه‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. لازم به ذکر است که در مرحله آخر از فرایند تحلیل کیفی حاضر، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد. طبقات به دست آمده در جدول زیر قابل مشاهده می‌باشد.



**جدول ۲: لیست کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته با**

**خبرگان**

مفاهیم	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کد گذاری باز (شاخص)	منبع	کد مصاحبه شونده
عوامل فردی	شجاعت	مدیران بانک، براحتی به خطای خود اعتراف می‌کنند.	مدیران، از اقدامات خود دفاع می‌کنند.	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)، کالدول و همکاران (۲۰۱۵)	I10, I6, I5, I1, I7
			مدیران، از اقدامات خود دفاع می‌کنند.	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)، کالدول و همکاران (۲۰۱۵)	I13, I14, I15
			مدیران مسئولیت اقدامات خود را برعهده دارند.	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11
	اعتدال	مدیران در رفتارهای خود حد اعتدال را نگه می‌دارند.	مدیران در رفتار خود افراط و تفریط ندارند.	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)	I13, I14, I15
			مدیران بانک حریم افراد را نگه می‌دارند.		I12, I5, I14, I2, I11
			مدیران بانک پرهیزگارند.	مصاحبه	I10, I9, I1, I13, I11
			مدیران به کرامت انسانی اهمیت می‌دهند.	مصاحبه	I6, I8, I10, I17, I4
	عوامل مدیریتی	عدالت	مدیران بانک مساوات را برقرار می‌کنند.	وانگ و هکت (۲۰۱۶)	I10, I9, I1, I13, I11
			مدیران بانک به عدالت اجتماعی معتقد هستند.	تایک و هنسوت (۱۹۸۲)	I6, I8, I10, I17, I4
			عدالت آموزشی، یکی از راهبردهای مدیران بانک می‌باشد.	تایک و هنسوت (۱۹۸۲)	I10, I8, I1, I3, I4
رعایت انصاف از جمله باورهای			وانگ و هکت	I12, I5, I14, I2, I11	

عوامل تشکیل‌دهنده رهبری فضیلت‌گرا

	(۲۰۱۶)	مدیران بانک است.		
I10, I9, I1, I13, I11	پیرس و همکاران (۲۰۰۸)	مدیران به داشتن چشم انداز سازمانی باور دارند.	آینده نگری	
I6, I8, I10, I17, I4	پیرس و همکاران (۲۰۰۸)	مدیران برای داشتن آینده ای پویا از راهبردهای نوین استفاده می کنند.		
I2, I6, I10, I20	مانز (۲۰۰۸)	مدیران بانک، آموزشهای نوین را مد نظر قرار می دهند.		
I11, I9, I10, I14, I5	لی (۲۰۰۹)، دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)	مدیران بانک، ماموریت بانک را در یک طرح ایدئال ترسیم می کنند.	برنامه ریزی	
I6, I1, I14	مانز (۲۰۰۸)	مدیران بانک سازماندهی را بر اساس شرایط انجام می دهند، نه منابع.	آرمانی	
I12, I5, I14, I2, I11	لی (۲۰۰۹)، دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)	مدیران بانک دورنمای بانک را خوشبینانه ترسیم می کنند.		
I10, I9, I1, I13, I11	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)، پیرس و همکاران (۲۰۰۸)	مدیران، ویژگیهای خود را به خوبی می شناسند.	ارتباط درون فردی	عوامل ارتباطی
I6, I8, I10, I17, I4	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)، پیرس و همکاران (۲۰۰۸)	مدیران بانک از علاقه مندیها و استعدادهای خود آگاهند.		
I10, I9, I1, I13, I11	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)، پیرس و همکاران (۲۰۰۸)	مدیران در هر زمانی بر حرکات خود مسلط هستند.		
I6, I8, I10, I17, I4	مصاحبه	مدیران ارتباطی شفاف با همکاران و کارکنان خود دارند.	ارتباط میان فردی	
I10, I8, I1, I3, I4	مصاحبه	مدیران، همواره از مشورت کارکنان برای تصمیمی گیری استفاده می کنند.		
I12, I5, I14, I2, I11	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)، پیرس و همکاران (۲۰۰۸)	مدیران، دیگران را به همفکری و هم افزایی دعوت می کنند.		
I10, I9, I1, I13, I11	دآراجو و همکاران (۲۰۱۵)، پیرس و همکاران (۲۰۰۸)	مدیران تلاش می کنند تا ارتباط پایداری با سازمانهای دیگر داشته	ارتباط بین	

شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده رهبری فضیلت‌گرا در بانک ملی ایران به‌منظور ارائه مدل □ ۱۶۷

	همکاران (۲۰۰۸)	باشند.	سازمانی		
I2, I6, I10, I20	مصاحبه	مدیران از منافع سازمانهای دیگر، دفاع می‌کنند.			
I10, I6, I5, I1, I7	مصاحبه	مدیران بانک، از بازخورد سایر سازمان‌ها و مردم برای ارتقای سطح کاری خود، استفاده می‌کنند.			

بر اساس مفاهیم و مقوله‌های جدول قبل، زمینه کدگذاری محوری فراهم شد که در جدول زیر آورده شده است. در کدگذاری محوری بین مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با هم ارتباط برقرار گردید.

### جدول ۳: کدگذاری نهایی حاصل از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته

مفاهیم	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز (شاخص)	
عوامل تشکیل‌دهنده رهبری فضیلت‌گرا	عوامل فردی	شجاعت	مدیران بانک، براحتی به خطای خود اعتراف می‌کنند.	
			مدیران، از اقدامات خود دفاع می‌کنند.	
			مدیران مسئولیت اقدامات خود را برعهده دارند.	
		اعتدال		مدیران در رفتارهای خود حد اعتدال را نگه می‌دارند.
				مدیران در رفتار خود افراط و تفریط ندارند.
				مدیران بانک حریم افراد را نگه می‌دارند.
		انسانیت		مدیران بانک رفتار مناسب داشتن، جلوه‌ای از انسانیت می‌دانند نه دینداری.
				مدیران بانک پرهیزگارند.
				مدیران به کرامت انسانی اهمیت می‌دهند.
	عوامل مدیریتی	عدالت		مدیران بانک مساوات را برقرار می‌کنند.
				مدیران بانک به عدالت اجتماعی معتقد هستند.
				عدالت آموزشی، یکی از راهبردهای مدیران بانک می‌باشد.
		آینده‌نگری		رعایت انصاف از جمله باورهای مدیران بانک است.
				مدیران به داشتن چشم‌انداز سازمانی باور دارند.
				مدیران برای داشتن آینده‌ای پویا از راهبردهای نوین استفاده می‌کنند.
		برنامه‌ریزی آرمانی		مدیران بانک، آموزشهای نوین را مد نظر قرار می‌دهند.
				مدیران بانک، ماموریت بانک را در یک طرح ایدئال ترسیم می‌کنند.
				مدیران بانک سازماندهی را بر اساس شرایط انجام می‌دهند، نه منابع.
				مدیران بانک دورنمای بانک را خوشبینانه ترسیم می‌کنند.

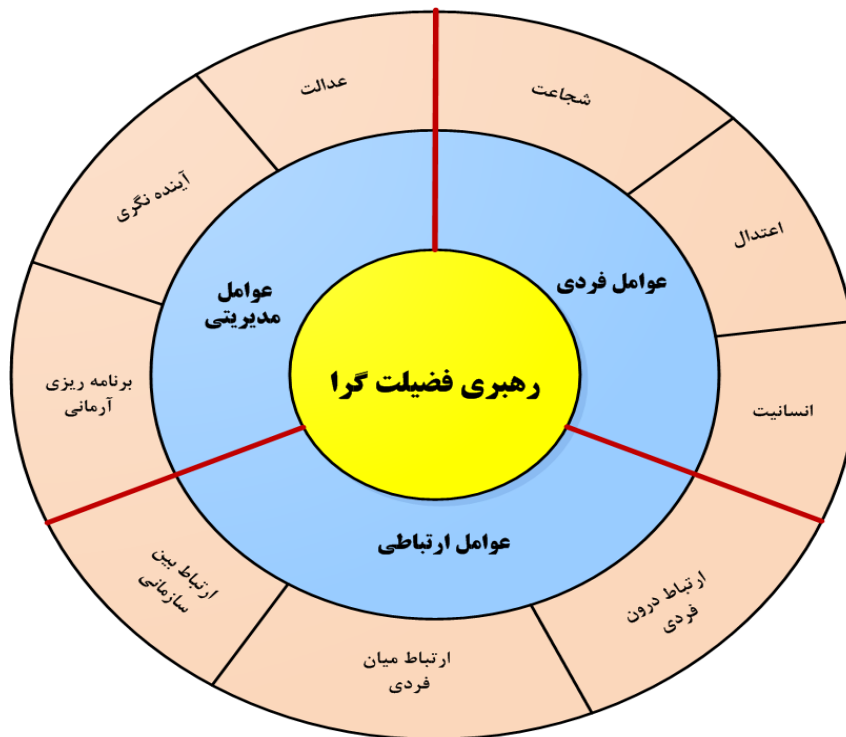
مفاهیم	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز (شاخص)
	عوامل ارتباطی	ارتباط درون فردی	مدیران، ویژگیهای خود را به خوبی می شناسند.
			مدیران بانک از علاقه مندیها و استعدادهای خود آگاهند.
			مدیران در هر زمانی بر حرکات خود مسلط هستند.
	ارتباط میان فردی	ارتباط میان فردی	مدیران ارتباطی شفاف با همکاران و کارکنان خود دارند.
			مدیران، همواره از مشورت کارکنان برای تصمیمی گیری استفاده می کنند.
			مدیران، دیگران را به همفکری و هم افزایی دعوت می کنند.
	ارتباط بین سازمانی	ارتباط بین سازمانی	مدیران تلاش می کنند تا ارتباط پایداری با سازمانهای دیگر داشته باشند.
			مدیران از منافع سازمانهای دیگر، دفاع می کنند.
			مدیران بانک، از بازخورد سایر سازمانها و مردم برای ارتقای سطح کاری خود، استفاده می کنند.

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می دهد که از میان شاخصهای (گویه) موجود، ۳ مؤلفه و ۲۸ شاخص اصلی قابل شناسایی است.

از جداول بالا می توان دریافت که پس از کدگذاریهای باز، انتخابی و محوری، مؤلفه ها تعیین شدند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می دهد که از میان شاخصهای (گویه) موجود، ۳ مؤلفه اصلی و ۲۸ شاخص قابل شناسایی بود. بر این اساس، مؤلفه های شجاعت، اعتدال، انسانیت، عدالت، آینده نگر، برنامه ریزی آرمانی، ارتباط درون فردی، ارتباط میان فردی و ارتباط بین سازمانی جزء مؤلفه های اصلی و تشکیل دهنده رهبری فضیلت گرا می باشند.

**سؤال دوم: چه مدلی می توان برای رهبری فضیلت گرا در بانک ملی ایران ارائه کرد؟**

در نهایت بر اساس شاخصها و مؤلفه های شناسایی شده که بر اساس مستندات پژوهشی و مصاحبه با خبرگان شناسایی شد مدل مفهومی پژوهش به شکل زیر قابل ارائه می باشد.



شکل ۲- مدل نهایی رهبری فضیلت‌گرا در بانک ملی

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی سوالات پژوهش مبنی بر شناخت شاخص‌ها، مؤلفه‌های رهبری فضیلت‌گرا در بانک ملی. پس از تجزیه تحلیل داده‌ها براساس تحلیل عاملی معین شد که عوامل از عوامل تشکیل‌دهنده آن می‌باشند. مؤلفه‌های شجاعت، اعتدال، انسانیت، عدالت، آینده‌نگری، برنامه‌ریزی آرمانی، ارتباط درون‌فردی، ارتباط میان‌فردی و ارتباط بین سازمانی جزء مؤلفه‌های اصلی و تشکیل‌دهنده رهبری فضیلت‌گرا می‌باشند. بر این اساس، باید به تبیین این مؤلفه‌های پرداخته شود تا موضوع هرچه بیشتر مورد تامل قرار گیرد. اما قبل از پرداختن به این مولفه‌ها، باید ابتدا مختصری به بررسی رهبری فضیلت‌گرا از دید کلی پرداخته می‌شود. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، افلاطون و ارسطو فضیلت‌گرایی را به‌عنوان خواسته‌ها و اعمالی که خوبی‌های فردی یا اجتماعی تولید می‌کنند می‌دانند. اخیراً فضیلت‌گرایی را بهترین شرایط انسانی، پیامدها و رفتارهای منزه و وارسته، عصاره وجود انسان‌ها و بالاترین خواسته‌های بشری می‌دانند (کومت اسپونویل، ۲۰۰۱). فضیلت‌گرایی شامل خواسته‌هایی از انسان‌ها و سازمان‌ها است که مربوط به عالی‌ترین درجه بودن آن‌ها است (مربوط به درجه‌ای است که در بهترین و بالاترین حالت می‌توانند به آن دست یابند). فضیلت‌گرایی مربوط به نوع بشر

است و بیانگر حالت شکوفایی، سرزندگی، وارستگی و شرافتمندی است. تعاریف فضیلت گرایی آن را مرتبط با هدفمند بودن و کار معنادار، شرافتمندی نیروی انسانی، شکوفایی شخصی افراد و آنچه افراد را به سوی سلامتی، نیکبختی و آزادی سوق می‌دهد می‌داند. فضیلت گرایی در مواجهه با شرایط سخت و چالشی افراد را با قدرت تحمل و نیروی امید مجهز می‌کند. در سطح بالاتر فضیلت گرایی می‌تواند در سطح سازمان ها، جوامع و فرهنگ ها به کار رود. طبق نظر آدم اسمیت<sup>۱</sup> اقتصاددان و جرج زیمل<sup>۲</sup> جامعه شناس، از آنجا که فضایل با درونی سازی قوانین اخلاقی هم معنی هستند و در جوامع هماهنگی اجتماعی ایجاد می‌کنند، پایه و اساس شکوفایی اقتصادها و جوامع هستند. فضایل در جوامع منجر به ارتقاء رفتارهای شهروندی، روابط متقابل و دوام و بقای جوامع می‌شود. ولی با این حال تا این اواخر مفهوم فضیلت گرایی در جوامع علمی مورد غفلت واقع شده است. از جمله اصول رهبری فضیلت گرایی در سازمان ها را می‌توان شامل، بکارگیری و استخدام افراد ناتوان (معلول)، معمولاً این ها افرادی سخت کوش، فداکار و وفادارند و می‌توانند ایده های بدیعی برای بهبود کار ارائه دهند. تنوع در مکان کاری، ایجاد تنوع در مکان کار موقعیتی ایجاد می‌کند که افرادی که در اقلیت هستند نظیر زنان، اقلیت های مذهبی، معلولان و حتی مشتریان احساس خوشایندی نسبت به سازمان داشته باشند. این کار سازمان را با تنوع تأمین کننده نیز مواجه می‌کند. احترام به کارکنان، در سازمان باید به افراد احترام گذاشت، به آن ها اعتماد داشت و صرفاً به عنوان یک وسیله سودآوری به آن ها نگاه نکرد، رواج اخلاقیات، ایجاد جو صداقت در سازمان باید از سطوح بالای سازمان آغاز شود. در بسیاری از سازمان ها تضاد منافع منجر به فعالیت های غیراخلاقی می‌شود. لذا برای رواج اخلاقیات در سازمان باید ابتدا مسئله تضاد منافع رفع شود، رهبران سازمان های فضیلت محور باید به رهبران خدمتگزار تبدیل شوند. رهبران خدمتگزار رهبرانی هستند که ابتدا خدمتگزارند و سپس رهبر دانست. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که عوامل فردی، مدیریتی، ارتباطی از عوامل تشکیل دهنده رهبری فضیلت گرا هستند. عوامل فردی، بدین نکته اشاره دارد که مدیران بانکی که فضیلت گرا هستند، افرادی شجاع می‌باشند که در برابر تصمیمات سازمانی با شجاعت عمل می‌کنند. معمولاً این افراد در مقابل درخواست افراد فاسد که قصد اختلاس و یا وامهای زیاد ایستادگی می‌کنند و نمی‌گذارند تا حقی از دیگران ضایع گردد. البته در کشور با وجود اختلاسهای متعدد که همه روزه در اخبارها دیده و شنیده می‌شود به نظر می‌رسد که این امر در بین برخی از مدیران بانکی وجود ندارد و ایشان از شجاعت لازم برای برخورد با فسادهای پیش آمده برخوردار نیستند. البته در پژوهش حاضر با توجه به یافته های پژوهش، می‌توان گفت که به نظر می‌رسد مدیران بانکی در بعد انسانیت که

<sup>1</sup> Adam smith

<sup>2</sup> Jorje simmel

اخلاق مداری را در بین ایشان نشان می‌دهد، در حد متوسط هستند و شاید بتوان شمار اختلاس و دزدیهای اخیر را در زمره بعد انسانیت قرار داد و اینکه در این بعد مدیران بانکی شعیف عمل می‌کنند. از طرف دیگر، مؤلفه اعتدال است که به این نکته اشاره دارد که مدیران بانکی از اعتدال رویه و متعادل کردن کارهای بانکی بر اساس معیارهای اخلاقی برخوردار باشند. به نظر می‌رسد مدیران بانک ملی در این بعد خوب عمل می‌کنند چراکه در وضعیت مناسبی قرار دارند.

منظور از عوامل مدیریتی، این است که مدیران، بتوانند در ابتدا هماهنگی بین کارهای مربوط به خود را انجام دهند و مسایل مربوط به کارکنان و مشتریان بانکی را با مدیریت یا مشاورین بانک در میان بگذارند. ایشان همچنین، قادرند عدالت را در بین کارکنان خود برقرار کنند. مدیران فضیلت‌گرای در این بانک از مهارت آینده‌نگری برخوردارند. به همین جهت است که به فناوری اطلاعات اهمیت ویژه می‌دهند و علاوه بر برنامه ریزی در ارتباط با مسایل، به فناوریهای نوین اطلاعاتی نیز مسلط هستند، ضمن اینکه از این فناوریها در شعبه کاری خود سود می‌برند و کارکنان را ترغیب به این کار می‌کنند. همچنین این افراد قدرت خود نظم‌دهی دارند و منظم بودن از صفات بارز ایشان است. اما مهم‌ترین عاملی که بعد مدیریت را در مدیران بانکی برجسته می‌سازد، توانایی ایشان در برنامه‌ریزی آرمانی است. ایشان با توجه به نکات اخلاقی که معتقد بدان هستند، چشم‌انداز بانک را ترسیم می‌کنند و همگان را به رعایت مفاد این چشم‌انداز دعوت می‌نمایند.

یکی دیگر از عوامل تشکیل‌دهنده رهبری فضیلت‌گرا، بعد ارتباطی است. برقرار ارتباط موثر با دیگران مانند ارباب رجوع و همکاران از ویژگیهای مدیران فضیلت‌گرا است. ایشان به قدرت احترام متقابل ایمان دارند و آموزشهای لازم برای ایجاد تعامل را فراگرفته‌اند و این مهارت را به کارکنان خود منتقل می‌کنند. در این پژوهش مطرح شد بعد ارتباطی در وضعیت مطلوبی قرار دارد و تنها در مؤلفه ارتباط میان فردی، مدیران بانکی در حد متوسط هستند. این موضوع نشان می‌دهد که مدیران بانک ملی ایران براحتی و سهولت با دیگر سازمان‌ها ارتباط برقرار می‌کنند و این ارتباط ارتباطی همراه با احترام و اخلاق‌گرایی است که همچنان ادامه پیدا کرده است. این مدیران همچنین، در کل ویژگی ارتباط داشتن با دیگران را دارند و معمولاً افرادی فعال در ارتباطات می‌باشند. اما به نظر می‌رسد برای حل مسایل بین دو نفر در حد مطلوبی قرار ندارند و این موضوع شاید به دلیل شمار زیاد مراجعان بانکی و خواسته‌های نامتعادل برخی از آنها و یا عدم آموزش درست کارکنان باشد. اما از طرفی هم ایشان اجازه نمی‌دهند که روابط بین فردی شان از حد کنترل به در رود و همواره تحت نظارت خودشان است. از طرف دیگر، با مدیران و کارکنان بانکی نیز ارتباط خوبی برقرار می‌کنند بطوریکه مدیریت براحتی به ایشان تفویض اختیار می‌کنند و کارکنان اوامر ایشان را به درستی انجام

می دهند. در ارتباط با این یافته پژوهش، برخی پژوهشگران به نتایجی همسو دست یافتند که به ذکر چندی اشاره می گردد. شکاری و ضماهنی (۱۳۹۵)، در پژوهشی نشان دادند که از میان پنج عامل استخراجی، عامل فرهنگ سازمانی بیشترین اثر مستقیم را بر سازمان فضیلت گرا دارد و عامل توجه به ذینفعان از لحاظ مجموع آثار مستقیم و غیرمستقیم، رتبه اول را در سوق دادن سازمان به فضیلت گرا به خود اختصاص داده است. همراهی و همکاران (۱۳۹۴)، نیز در پژوهشی نشان دادند که سازمان مورد مطالعه سازمانی فضیلت گرا نبوده است. این موضوع نشان دهنده آن است که با وجود ورود موج روانشناسی مثبت گرا به سازمانهای دولتی، هنوز شاهد عدم ظهور و بروز فضیلت گرایی سازمانی هستیم. انتظار می رود گرایش به فضیلت گرایی سازمانی در سالهای آینده و در تعالی سایر متغیرهای سازمانی تبلور یابد. حجازی فر و باقری کنی (۱۳۹۰)، هم در پژوهشی نشان دادند که فضیلت‌های محوری در سازمان‌ها در دو سطح فردی و سطح سازمانی بیان شده است. در سطح فردی، فضیلت‌هایی همچون انس با خدا، اخلاص و نیت خالص، آخرت‌گرایی، مسئولیت‌پذیری‌ها و در سطح سازمانی، فضیلت‌هایی همانند عاطفه انسانی، خدمت‌گزاری، عدالت و رعایت قوانین و سلسله مراتب به عنوان فضیلت‌های محوری ذکر شده است. هندریکز و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی نشان دادند که دو مؤلفه مهم در رهبری فضیلت گرا، ایجاد حس اعتماد و خرسندی در بین کارکنان است. این پژوهش نشان داد که این نوع رهبری باعث بهبود اعتماد سازی در بین کارکنان سازمانی و همچنین، حس خوب بودن در سازمان می شود. بومن (۲۰۱۸)، در پژوهشی به جنبه‌های اخلاقی و فضیلت‌گرایانه مانند مهربانی، برابری، نوع دوستی، عدالت و ... اشاره می شود که محقق بر این باور است که در سازمانهای امروزی که در تلاطم تغییرات روزافزون محیطی درگیر هستند، بسیار جای خالی آنها احساس می شود و باید مد نظر قرار بگیرند. وتستون (۲۰۱۷)، در پژوهشی نشان داده است که برای رسیدن به سازمان و مدیریت فضیلت گرا، باید به فرهنگ سازی همت گمارد و فرهنگ سازمانی فضیلت گرا را در سازمان نهادینه کرد. برای این کار نیاز است تا ارزشها، هنجارها، آداب و رسوم سازمان بر اساس فضیلت گرایی آموزش داده شوند.

بر اساس یافته‌های پژوهش چند پیشنهاد قابل ارائه است:

- در استخدام مدیران بانک ملی از افرادی شجاع استفاده گردد بدین منظور نیاز است پیش از ورود مدیران و استخدام ایشان، از آنها مصاحبه انجام گیرد.
- مدیرانی برای بانک انتخاب شوند که از رفتارهای خود به خوبی دفاع می کنند و قدرت بیان خوبی دارند.



شناسایی عوامل تشکیل‌دهنده رهبری فضیلت‌گرا در بانک ملی ایران به منظور ارائه مدل □ ۱۷۳

- تست‌های روانشناختی به منظور جلوگیری از افراط و تفریط و رفتارهای نامتعادل از مدیران گرفته شود.
- از مدیران هر شعب خواسته شود تا با توجه به ماموریت کلی بانک مرکزی، ماموریت و رسالت شعبه خود را ترسیم و در اختیار بانک مرکز قرار دهند.
- مدیرانی برای بانک انتخاب شوند که بر کارهای خویش مسلط هستند و توانایی مهندسی مجدد را دارند.
- ارتباطات پایدار بین بانک و سازمانهای دیگر برقرار گردد بدین منظور مشاورین از سوی بانک به سازمان‌ها و موسسات دیگر ارسال شوند تا ارتباط فی مابین برقرار شود.

### منابع

- حجازی فر، سعید و باقری کنی، صباح الهدی. (۱۳۹۰). فضیلت‌های محوری در سازمان‌های فضیلت‌مدار. اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۳، ۱۱۷-۱۴۳
- شکاری، حمیده و ضماهنی، مجید. (۱۳۹۵). مدل ساختاری سازمان فضیلت‌گرا در دانشگاه‌های منتخب استان یزد. مدیریت سازمانهای دولتی، ۴(۵)، ۱۵۸-۱۳۲
- شکاری، حمیده و جلالیان، نجمه. (۱۳۹۴). شناسایی عوامل موثر بر فضیلت‌گرایی و رتبه‌بندی آن عوامل در بیمارستانهای آموزشی شهر یزد. طلوع یزد، ۱۴(۲)، ۱۳۷-۱۲۵
- شمس مورکانی، غلامرضا و میرزاپور، سمیرا. (۱۳۹۰). بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های تعالی سازمانی EFQM. چشم انداز مدیریت دولتی، ۵، ۱۳۲-۱۱۵
- قنبری، سیروس و اسکندری، اصغر (۱۳۹۶). تاثیر رهبری فضیلت‌گرا بر خودتوسعه ای معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۶(۱)، ۱۰۲-۷۳
- محمودی کیا، مریم، ارشدی، نسرین، احمدی چگنی، سحر و بهارلو، مصطفی. (۱۳۹۴). رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۱)، ۲۸۷-۲۶۷
- همراهی، فرهاد، مرزوقی، رحمت‌الله و سلیمی، قاسم. (۱۳۹۴). کاوشی پیرامون فضیلت‌گرایی سازمانی در سازمانهای دولتی یک مطالعه موردی. ولین همایش ملی اقتصاد، مدیریت و علوم انسانی با رویکرد دانش کاربردی، تهران: موسسه علمی صنعتی مبتکران بازار آسیا.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant Buchen, I. H. (2005). Training future manager-leaders.

۱۷۴ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره دوم، زمستان ۱۳۹۹

Performance Improvement, 44(8), 20. leadership. Group & Organization Management, 31(3), 300-326.

- Bauman, D. C. (2018). Plato on Virtuous Leadership: An Ancient Model for Modern Business. *Business Ethics Quarterly*, 1-24.
- Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. In *Responsible Leadership* (pp. 25-35). Springer, Dordrecht.
- Cameron, K. S., & Winn, B. (2012). Virtuousness in organizations. In *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*.
- Caldwell, J. L. (2015). Engaging millennials for ethical leadership. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(3), 119.
- Crang, M., & Haji Bin Mohamed, S. (2016). Researching virtual communities. Sage.
- Del Baldo, M. (2020). Overview: Virtue Ethics and Managerial Control. In *Intrinsic CSR and Competition* (pp. 87-104). Palgrave Macmillan, Cham.
- Devaux, J. (2017). Virtual presence, ethics, and videoconference interpreting: insights from court settings.
- Flynn, G. (2008). The virtuous manager: A vision for leadership in business. In *Leadership and business ethics* (pp. 39-56). Springer, Dordrecht.
- Friedman, H. H., Friedman, L. W., & Kass, F. (2008). Ethical imperatives of CEOs: Creating the virtuous corporation. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*. December, 4(3), 31-41.
- Grabher, G., & Ibert, O. (2017). Knowledge collaboration in hybrid virtual communities. In *The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation*. Edward Elgar Publishing.
- Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*.
- Lawler, E. E. (2004). Leading a virtuous-spiral organization. *Leader to leader*, 2004(32), 32.

- Leung, J., Shen, Z., & Miao, C. (2019, October). Goal-Oriented Modelling for Virtual Assistants. In *2019 IEEE International Conference on Agents (ICA)* (pp. 73-76). IEEE.
- Manz, C. C. (2008). *The virtuous organization: Insights from some of the world's leading management thinkers*. World Scientific.
- Moghaddas, S. Z., Tajafari, M., & Nowkarizi, M. (2020). Organizational empowerment: A vital step toward intrapreneurship. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(2), 529-540.
- Palanski, M. E., Cullen, K. L., Gentry, W. A., & Nichols, C. M. (2015). Virtuous leadership: Exploring the effects of leader courage and behavioral integrity on leader performance and image. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 297-310.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Tyack, D., & Hansot, E. (1982). Managers of virtue.
- Valentine, S., & Godkin, L. (2019). Moral intensity, ethical decision making, and whistleblowing intention. *Journal of Business Research*, 98, 277-288.
- Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). Conceptualization and measurement of virtuous leadership: Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345.
- Whetstone, J. T. (2017). Developing a Virtuous Organizational Culture. *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, 623-634.
- Wittmer, D. P. (2019). Ethical decision-making. In *Handbook of administrative ethics* (pp. 507-534). Routledge.

۱۷۶ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی - سال دوازدهم، شماره دوم، زمستان ۱۳۹۹