

## تدوین الگوی رهبری اخلاقی بر اساس مطالعه نظریه‌های فرانوگرایی مدیریت

بابک رستمی<sup>۱</sup>، فریبا کریمی<sup>۲\*</sup>، عبدالرسول هادیان شیرازی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۲/۱۹ صص ۱۴۶-۱۲۳ تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۸/۱۶

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تدوین الگوی رهبری اخلاقی بر اساس مطالعه نظریه‌های فرانوگرایی مدیریت در آموزش عالی بود. این پژوهش کیفی و به روش تحلیل مضمون استقرایی شناسایی گردید. ابتدا مضامین رهبری اخلاقی با استفاده از روش تحلیل مضمون استقرایی و بر اساس حوزه پژوهش که شامل ۱۰۱ مورد مقالات مندرج در پایگاه‌های داده از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۷ بود، شناسایی گردید. مضامین استخراج شده رهبری اخلاقی در متون مدیریتی با مضامین فراگیر در حوزه‌های سه‌گانه چشم انداز اخلاقی، ارزش اخلاقی و آگاهی اخلاقی شناسایی گردید. در حوزه عامل چشم انداز اخلاقی مضامین سازمان دهنده: تحول آفرین اخلاقی، چابک ساز اخلاقی، غربالگر معضلات اخلاقی، بهسازی نیروی انسانی، تصمیم ساز اخلاقی و استدلالگر اخلاقی و در حوزه عامل ارزش اخلاقی مضامین سازمان دهنده: مروج اخلاقی، پایبندی اخلاقی، سرمایه ساز اخلاقی-اجتماعی و توانمند ساز عاطفی و در حوزه عامل آگاهی اخلاقی مضامین سازمان دهنده هدایت گر اخلاقی و معرفت بخشی شناسایی گردید. توجه همزمان به این حوزه‌ها برای رشد همه جانبه آموزش عالی و مدیران دانشگاه‌ها نشان از برتری رهبری مبتنی بر اخلاق خواهد بود.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری اخلاقی، چشم انداز اخلاقی، ارزش اخلاقی، آگاهی اخلاقی، آموزش عالی.

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان).

<sup>۲</sup> - عضو هیئت علمی دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان).

<sup>۳</sup> - عضو هیات علمی دانشگاه علوم و معارف قرآن کریم شیراز.

\* - نویسنده مسئول مقاله: [faribakarimi@yahoo.com](mailto:faribakarimi@yahoo.com)

## مقدمه

رهبری و مدیریت سازمان ها به ویژه سازمان های آموزشی تنها با آگاهی عمومی و تخصصی و نیز کسب مهارت های انسانی، ادراکی و تجارب فنی و عملی به سامان نمی رسد. عمل مدیریت مقوله ای است که در آن برای انجام هر کاری ابعاد اخلاقی وجود دارد. یک رهبر مانند ناخدای یک کشتی است، رهبری یک کشتی به بیش از یک حس خوب نیاز دارد، ناخدهای خوب قطب نماهای خوب دارند و می دانند که چطور از آن استفاده کنند (Brown, 2007). رهبری اخلاقی نشان دادن رفتار و سلوک مناسب هنجاری از طریق اقدامات و روابط بین فردی و ارتقاء این اعمال و سلوک از طریق روابط دو سویه، تقویت و تصمیم گیری در کارکنان توسط سرپرستان و مدیران است. رهبران اخلاق گرا به صورت پیوسته در تلاش هستند تا اصول اخلاقی و انسانی مورد قبول را با باورها، ارزش ها و رفتارهای خودشان در محیط کار در هم آمیزند. این نوع رهبران به طور جدی تعهد و مسئولیت پذیری زیادی برای اهداف سطح بالا دارند، دوراندیش و خردمند هستند، غرور متناسب با شرایط دارند، شکیبیا و بردبار هستند و پیروی از اصول اخلاقی مورد تاکید برای روابط کاری مطلوب، افراد سخت کوش، مقاوم و پیگیری کننده ای می باشند ( Khuntia, 2004). ارزش های اخلاقی همکارانه و رهبری اخلاق گرا، کارکنان و سازمان هر دو از نظر شرایط، نیازها و اهداف به طور هم زمان در نظر گرفته می شوند. این توجه فراگیر به افراد و سازمان بر مبنای نظریه منابع بقاء برای کارکنان منابع لازم را برای اجابت تقاضاهای کاری و فشارهای وارده فراهم خواهد ساخت (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Brades & Savador, 2009). رهبری اخلاقی باعث می شود که کارکنان ابتکار عمل داشته باشند، مسئولیت پذیر باشند و همچنین، استقلال بیشتری در کار داشته باشند ( Kalshven, 2013). (Den, Deane, Annebel & de hoogh, 2013).

ارزش های اخلاقی همکارانه، نظام غیر رسمی باورها، هنجارها، اعمال و اقداماتی است که به صورت مشترک افراد درون یک سازمان به آن پایبند هستند. این نوع ارزش ها به شدت به نظام مدیریت عالی در سازمان ها بستگی دارند (Baker, Hunt, & Andrews, 2006). رهبری اخلاقی شکلی از رهبری است که نیازمند توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای استانداردهای اخلاقی به طور موثر در رفتارهایشان می باشد. رهبری اخلاقی می تواند به عنوان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی های فردی دیگران و ترکیبی از ویژگی ها همچون صداقت، قابلیت اعتماد، امین بودن، خلوص، تصمیم گیری دموکراتیک و مشارکت حمایتی، دلسوز بودن و مهربان بودن توصیف

شود. رهبری اخلاقی رهبری به شیوه‌ای است که به حقوق و مقام دیگران احترام می‌گذارد (Yilmaz, 2010).

رهبری به عنوان موضوعی که از دیر باز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده، را فرآیند تاثیر گذاری و جهت دهی افراد به سمت دستیابی به اهداف تعریف کرده اند. شاید علت جذابیت گسترده رهبری این باشد که فرآیندی بسیار اسرار آمیز است و در زندگی همه افراد وجود دارد (Yukl, 2002). رهبری اخلاقی را می توان به عنوان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی های شخصی دیگران و ترکیبی از توانایی های صداقت، قابلیت اطمینان، اعتماد، صمیمیت، روابط متقابل، تصمیم گیری دموکراتیک و حمایت از مشارکت شرح داد. رهبری اخلاقی، ارزش های اخلاقی رهبر و عمل به این ارزش ها را در خود دارد (Yilmaz, 2010).

آموزش عالی به واسطه نقشی که در تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص مورد نیاز بخش‌های اقتصادی و اجتماعی ایفا می کند، از سهم و اهمیت قابل توجهی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور برخوردار است. آموزش عالی کارآمد موجب کارآمدی همه نهادها و سازمان های جامعه شده و با توجه به محدودیت منابع، موجب افزایش بهره وری و کارایی افراد و سازمان ها می شود (Puiu & Ogarca, 2015). در سازمان های آموزشی، باید زمینه ای را فراهم کنند که امور اخلاقی نهادینه شده و به باور درون تبدیل شود. به همین دلیل ارزش های اخلاقی باید در چشم اندازهای درونی سازمان در نظر گرفته شود. برای قرار دادن محوریت های اخلاق در سازمان های آموزشی، مهم است که اقدامات و ارزش های کار در سازمان های آموزشی حفظ و زنده نگه داشته شود (Kalashven, Den Hartogh & De Hoogh, 2011).

رهبران اخلاقی در جهت حفظ و حمایت از سرمایه انسانی سازمان تلاش لازم را در جهت ایجاد یک محیط سالم به عمل می‌آورند، آنها به عنوان افرادی پایبند به اصول، جامعه پذیر و درستکار مشخص می شوند که تصمیمات متعادل و خوب می گیرند، غالباً پیرامون اصول اخلاقی با پیروانشان ارتباط برقرار می کنند، معیارهای اخلاقی شفاف را تنظیم و از پاداش ها و تنبیه ها استفاده می کنند و اجازه تصمیم گیری در انجام کار را بر عهده کارکنان گذاشته و این نشان دهنده ارزش و اعتباری است که سازمان برای کارکنان قائل است و منجر به ادراک حمایت سازمان از سوی کارکنان می شود (Brown, Trevino, 2006). از این رو، مسئله اصلی، فقدان یک مدل رهبری اخلاقی متناسب با فرهنگ و ارزش های بومی در آموزش عالی است.

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 اجتناب ناپذیر 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 آورند. عدم وجود رهبران خوب می‌تواند منجر به افزایش جابجایی کارکنان، افزایش هزینه‌های مرتبط با جابجایی، کاهش رضایت شغلی و کاهش بهره‌وری کارکنان می‌گردد. رهبری اخلاقی به عنوان یک سبک مستقل رهبری موضوع نسبتاً جدیدی است که هنوز تمام ابعاد آن به طور کامل مورد مطالعه قرار نگرفته است. 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 اجتناب ناپذیر 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 آورند (Resick, Hanges & Dickson, 2006).

زمانی که کارکنان درک کنند رهبرانشان اخلاقی و منصف هستند، آن‌ها نیز بیشتر رضایت خواهند داشت و مقبولیت و تعهد بیشتری از خود به سازمان‌شان نشان می‌دهند. مشخصاً رهبران اخلاقی یک نقش حیاتی در هموار کردن رفتار اخلاقی در بین کارکنان ایفا می‌کنند. امروزه پرداختن به اخلاق و ارزشهای اخلاقی یکی از الزامات سازمان‌ها است و رهبران نیز برای آن که بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده‌ای پایبند باشند (Freeman, 2006).

لذا رهبران آموزشی باید بتوانند مرزها و رفتارهای اخلاقی را مشخص نمایند و فنون مدیریت مدرن را با ارزش‌های اخلاقی و رفتارهای اجتماعی در دانشگاه عجین و نهادینه سازند. ارائه مدل رهبری اخلاقی بر مبنای نظریات فرانوگرای مدیریت موجب بهبود عملکرد شغلی مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی و تاثیر گذاری مثبت بر عملکرد شغلی و ایجاد انگیزه نیروی انسانی در سطح دانشگاه و ایجاد مزیت و رقابت پذیری و ارتقاء رتبه دانشگاه در بین سایر دانشگاهها و مراکز آموزش عالی خواهد گردید.

لذا پژوهش حاضر به دنبال کاوش و شناسایی مولفه‌های رهبری اخلاقی براساس مطالعه آموزه‌های اسلامی در آموزش عالی ایران است.

از این رو پژوهش حاضر، به دنبال کاوش و شناسایی مولفه‌های رهبری اخلاقی بر اساس مطالعه نظریه‌های فرانوگرای مدیریت و در صدد پاسخگویی به این سوال است که الگوی

مناسب برای رهبری اخلاقی بر اساس نظریه‌های فرانوگرای مدیریت کدام است؟

### پیشینه پژوهش

رهبری اخلاقی نشان دادن رفتار و سلوک مناسب هنجاری از طریق اقدامات و روابط بین فردی و ارتقاء این اعمال و سلوک از طریق روابط دو سویه، تقویت و تصمیم‌گیری در کارکنان توسط سرپرستان و مدیران است (Khuntia & Suar, 2004). رهبران اخلاق‌گرا همچنین بر خدمت‌رسانی به بهترین نحو ممکن به کارکنان تاکید و تمرکز دارند و به طور جدی به اینکه اقدامات آنها چه تاثیر بر دیگران بر جای می‌گذارند توجه می‌کنند. نکته محوری در این بین، اینکه این گونه رهبران قدرت اجتماعی خود را برای منافع جمعی و نه منافع شخصی استفاده می‌کنند (Fluker, 2002).

آن‌ها به عنوان الگوهای نقش عمل می‌کنند و رفتار اخلاقی را در میان اعضای سازمان رواج می‌دهند. این دسته از رهبران به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا عقایدشان را بیان و در تصمیم‌گیری شرکت کنند، به افکار و عقاید آنان گوش می‌دهند، حس اعتماد را در آن‌ها به وجود می‌آورند و علاقه‌ی واقعی به رفاه، آسایش و توسعه کارکنان را به آن‌ها نشان می‌دهند (De hoogh & Den hartogh, 2009).

این سبک از رهبری یعنی نشان دادن رفتار هنجاری مناسب از طریق اقدامات شخصی و روابط بین فردی و حمایت چنین رفتارهایی از زیردستان از طریق ارتباطات دو طرفه، تقویت پاداش و تصمیم‌گیری‌ها. در این تعریف سه ویژگی اصلی وجود دارد: اول اینکه رهبر در نقش مدلی مشروع و معتبر است، دوم رهبر نه تنها به صراحت بر اهمیت اخلاق تاکید می‌کند، بلکه رفتارهای اخلاقی را نیز تقویت می‌کند و آخر اینکه رهبر قبل از تصمیم‌گیری، پیامدهای اخلاقی تصمیماتش را ارزیابی می‌کند (Brown, 2005).

امروزه شکل‌های جدیدی از سازمان ایجاد شده است که به رهبران جدیدی نیاز دارد که بتوانند طبق مفروضات پست مدرنیسم یعنی عدم توجه صرف به مدل عقلایی، ایجاد یکپارچگی و تفکر ترکیبی عمل نمایند. به عبارتی، سازمان‌های پست مدرن به تئوری‌های پست مدرن رهبری و مدیریت نیاز دارند. در تئوری مدرن تاکید بر تاثیرات رهبری و مطالعه جایگاه قانونی رهبر در بوروکراسی مد نظر است اما در فرانویین یا پست مدرن، تمرکز بر چگونگی فرایند رهبری است. در اندیشه‌های جدید، رهبر صرفاً متکی به جایگاه مشروع قانونی نیست. فرایند رهبری دیگر وابسته به مبادلات ارزشمند با دیگران به منظور اثر گذاری

بر آن ها نیست، بلکه تاکید بر توانایی شخصیتی رهبر و قدرت نفوذ او در باورها، ارزش ها، رفتارها و اعمال دیگران است (Esmaeili, Afshani, 2015).

این سبک از رهبری نمایانگر اهداف، چشم انداز و ارزش های سازمان و پیروان و ذینفعان هستند. آنها بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان و ذینفعان خارجی ارتباط برقرار می کنند (Freeman and Stewart, 2006). آنها 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 تصمیم گیری تعریف شده است (Walumwa, Morrison, Christensen, 2012).

با توجه به بررسی های بعمل آمده، پژوهشی در زمینه تدوین الگوی رهبری اخلاقی بر مبنای نظریه های فرانواگرای مدیریت در آموزش عالی صورت نگرفته است. لذا پیشینه پژوهش در این خصوص غنی نمی باشد. از این رو تحقیقاتی که تا حدی مرتبط می باشند، ارائه می شوند.

انور و همکاران (۲۰۱۲) (Anvar et al, 2012) در مطالعات خود رابطه بین رهبری اخلاقی سرپرستان و رفتار شهروندی سازمانی را از طریق نقش میانجی تعهد عاطفی مورد بررسی قرار دادند. برای این مطالعه ۲۸۱ پاسخ دهنده از شرکتهای بانکی و بیمه ای مالزی مورد بررسی قرار گرفتند. تحلیل همبستگی، رابطه مثبت بین رهبری اخلاقی سرپرستان و رفتار شهروندی سازمانی را تایید نمود. همچنین تاثیر تعهد عاطفی به عنوان متغیر میانجی این رابطه تایید گردید. کالشون و دن هارتوگ (Kalshevn & Den, 2011) در پژوهش خود عنوان می دارند رهبران اخلاقی از لحاظ اجتماعی مسئولیت استفاده از قدرت را دارند و رهبری اخلاقی به عنوان فرآیندی در نظر گرفته می شود که بر شیوه مسئولیت اجتماعی فعالیت های دیگران در دستیابی به اهداف تاثیر می گذارند. آنها انصاف و تسهیم قدرت را به عنوان دو بعد رفتاری رهبری اخلاقی شناسایی کردند. اولین بعد، انصاف است که به عنوان شکل مهمی از رفتار رهبری اخلاقی نگریسته می شود و رهبران اخلاقی با صداقت عمل و منصفانه با دیگران رفتار می کنند. آنها انتخاب منصفانه ای انجام داده، افراد قابل اعتماد و با صداقتی هستند، اقدامات جانبدارانه ای انجام می دهند و مسئولیت کارهای خود را بر عهده می گیرند. دومین بعد، تسهیم قدرت است که رهبران اخلاقی به کارکنانشان فرصت می دهند تا در تصمیم گیری ها مشارکت کنند و ایده های آن ها را می شنوند.

کیم و بریمر (Kim & Brymer, 2011) (۲۰۱۱) تاثیر رهبری اخلاقی را بر رضایت شغلی و تعهد عاطفی مدیران میانی و سپس تاثیر آنها را بر نتایج رفتاری مدیران از قبیل

تلاش مضاعف و قصد خروج از سازمان مورد بررسی قرار دادند. آن‌ها تحلیل تجربی خود را در ۳۰ هتل انجام داده و ۳۲۴ مدیر میانی در بررسی آن‌ها شرکت نمودند. مطالعه آنها نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران ارشد رابطه مثبتی با رضایت شغلی و تعهد عاطفی مدیران میانی دارد اما رضایت شغلی الزاماً به تمایل آنها برای تلاش مضاعف منجر نمی‌گردد. رابطه مثبت بین تلاش مضاعف مدیران و عملکرد رقابتی هتل نیز تایید گردید. ایلماز (۲۰۱۰) (Yilmaz, 2010) رهبری اخلاقی را شکلی از رهبری می‌داند که نیازمند توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای این استانداردها در رفتارهایشان است. وی همچنین، بیان می‌کند رهبری اخلاقی را می‌توان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی‌های فردی دیگران و ترکیبی از ویژگی‌های صداقت، قابلیت اعتماد، امین بودن، خلوص، تصمیم‌گیری دموکراتیک و مشارکت حمایتی، دلسوز بودن و مهربان بودن تعریف کرد. پونوو تناکون (۲۰۰۹) (Ponnu & Tennakoon, 2009) ارتباط بین رفتار رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان را بررسی نمودند. آنها در این راستا تاثیر رهبری اخلاقی را بر نتایج نگرش کارکنان از قبیل تعهد سازمانی و اعتماد به رهبران مورد بررسی قرار دادند. این مطالعه از داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۷۲ مدیر سطح میانی در سازمان‌های مالزی استفاده نمود. نتایج این مطالعه وجود تاثیر مثبت رهبری اخلاقی را بر تعهد سازمانی و اعتماد کارکنان به رهبر تایید نمود.

### روش پژوهش

در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی اکتشافی جهت استخراج مضامین و قالب مضامین (داده‌هایی که از قبل وجود نداشته‌اند) استفاده شده است. تحلیل مضمون اولین روش کیفی است که پژوهشگران باید بیاموزند. این روش مهارت اساسی موردنیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی فراهم می‌کند (Holloway & Todres, 2003). تحلیل مضمون جستجوی مضامینی است که برای توصیف پدیده مورد مطالعه مهم هستند و بنابراین نوعی بازشناسی الگوی درون داده‌ها است

(Fereday & Cochrane, 2006)

هدف اصلی طرح ترکیبی (آمیخته) اکتشافی دو مرحله‌ای این است که نتایج حاصل از روش کیفی به ایجاد و شکل‌دهی روش کمی کمک کند. در این نوع طرح‌ها، ابتدا داده‌های کیفی گردآوری می‌شوند و در مرحله‌ی بعد بر اساس کشفیات حاصل از داده‌های کیفی، داده‌های کمی گردآوری می‌شوند. داده‌های کیفی که در آغاز این نوع از پژوهش گردآوری می‌شوند به پژوهشگر کمک می‌کند تا پدیده مورد مطالعه را کشف و شناسایی کند و سپس

با گردآوری داده‌های کمی رابطه‌ی بین اجزای کمی این پدیده را تبیین نماید ( Razavi, Akbari, Jaafarzade & Zally, 2013).

حوزه پژوهش در تحلیل متون مدیریتی رهبری اخلاقی، عبارت است از کلیه مقالات نمایه شده در پایگاه‌های معتبر در حوزه رهبری اخلاقی که از سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۷ در پایگاه‌های داده نمایه شده‌اند. نمونه آماری در بخش کیفی مطالعه کلیه ۱۰۱ مورد مقالات مندرج در پایگاه‌ها و وب سایت‌ها مورد بررسی قرار گرفت. به عبارتی دیگر حوزه پژوهش و نمونه در بخش کیفی مطالعه برابر بود. در بخش کیفی کل حوزه پژوهش برای مطالعه انتخاب گردید. یعنی بررسی متون به روش سرشماری و تعمق در محتوای کل مقالات انجام پذیرفت. در پژوهش حاضر، مضامین پایه مربوط به رهبری اخلاقی از متون مدیریتی استخراج گردید سپس با تلخیص داده‌ها مضامین مشابه و تکراری که مرتبط با موضوع پژوهش هستند را بایکدیگر تلفیق و فراوانی‌ها محاسبه گردید. در ادامه مضامین فراگیر (مضامین عالی در برگرفته‌ی اصول حاکم بر متن به مثابه کل) و سازمان دهنده استخراج گردید (Attride, Stirling, 2001). به منظور تدوین مبانی نظری و ادبیات پژوهش از روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی اکتشافی جهت استخراج مضامین و قالب مضامین ( داده‌هایی که از قبل وجود نداشته‌اند) در بخش کیفی مورد استفاده قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی، برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی اکتشافی استفاده شد. بدین منظور ابتدا پژوهشگر سعی نمود با مطالعه‌ی کلی داده‌های خام، مضمون‌های موجود در متن را تعیین نماید. در این پژوهش، هر مضمون با توجه به موضوع و معنای درک شده‌ی آن، مجموعه‌ای از جملاتی است که دارای یک معنای مخصوص به خود می‌باشد. برای استخراج مضامین متون مدیریتی حوزه‌ی رهبری اخلاقی مطالعه گردید که تعداد ۱۰۹۱ مضمون شناسایی گردید و در نهایت سه دسته مضمون فراگیر تحت عنوان ۱- چشم انداز اخلاقی با مضمون‌های سازمان دهنده: تحول آفرین اخلاقی با ۳ مضمون پایه، چابک ساز اخلاقی با ۸ مضمون پایه، غربالگر معضلات اخلاقی با ۸ مضمون پایه، بهسازی نیروی انسانی با ۱۷ مضمون پایه، تصمیم ساز اخلاقی با ۴ مضمون پایه و استدلال گر اخلاقی با ۴ مضمون پایه شناسایی گردید ۲- ارزش اخلاقی با مضامین سازمان دهنده: مروج اخلاقی با ۱۹ مضمون پایه، پابندی اخلاقی با ۱۵ مضمون پایه، سرمایه ساز اخلاقی-اجتماعی با ۱۲ مضمون پایه و توانمند ساز عاطفی با ۲۱ مضمون پایه شناسایی گردید ۳- آگاهی اخلاقی با مضامین سازمان دهنده: هدایت گر اخلاقی با ۵ مضمون پایه و معرفت بخشی با ۷ مضمون



پایه شناسایی گردید. که مجموعاً ۱۲۳ مضمون پایه و ۱۲ مضمون سازمان دهنده استخراج گردید.

### ارزش‌ها و شایستگی عاطفی رهبری اخلاقی

این سبک از رهبری نیازمند توسعه و اجرای معیارهای اخلاقی برای مدیریت رفتارهای کارکنان به گونه‌ای موثر می‌باشد. رهبری اخلاقی می‌تواند به عنوان تلاش برای گسترش عدالت، احترام و ترکیبی از ویژگی‌های صداقت، قابلیت اعتماد، خلوص، تصمیم‌گیری مشارکتی، دلسوز بودن و مهربان بودن توصیف شود (Yilmaz, 2010). شایستگی عاطفی یک الگوی خاص مدیریت رفتار، توانایی آموخته شده و اکتسابی برای درک و تفسیر داده‌های عاطفی است که ریشه در هوش عاطفی داشته و در عملکرد شغلی موفقیت‌آمیز نقش اساسی ایفا می‌کند (Ritchie et al, 2009). شایستگی‌های اجتماعی بیانگر توانایی کارکردن به صورت اثر بخش با دیگران است و شامل شناخت و مدیریت عواطف و احساسات دیگران می‌شود. شایستگی‌های اجتماعی به معنای توانایی کارکردن با افراد می‌باشد و مواردی چون مهارت‌های ارتباطی، آگاهی اجتماعی، حل تعارض و مهارت ایجاد انگیزش را شامل می‌شود (Dhaya, 2007).

در سازمانی که ارزش‌های اخلاقی رعایت شود، نیروی انسانی آن سازمان وفادار به ارزش‌های سازمانی و متمایل به حفظ عضویت در آن سازمان خواهد بود. نتیجه وفاداری به ارزش‌های سازمانی، کوششی فراتر از وظایف تعیین شده و توسعه شاغل است. افزایش بهره‌وری و کارایی، ایجاد خلاقیت و نوآوری، منجر شدن به یکپارچگی و همبستگی، بهبود کیفیت، توجه بیشتر به کارکنان، جلوگیری از فساد و سوء استفاده از قدرت، از آثار اخلاق بر عملکرد مدیران است (Samir, 2009). به طور کلی اخلاق آموزشی استادان، شاخه‌ای از کاربرد اخلاق است که شامل در نظر گرفتن موضوعات مربوط به تنبیه و مدیریت رفتار، فرآیندهای مربوط به نظم، آزادی اخلاقی، حقوقی و مسئولیت‌ها، استقلال فکری و قابلیت اعتماد می‌باشد (Shapiro & Stefkovich, 2005). اخلاق آموزشی، حوزه‌ای از اخلاق حرفه‌ای تلقی می‌شود که به بیان مسئولیت‌ها و تکالیف اخلاقی سازمان آموزشی به عنوان شخصیت حقوقی در قبال حقوق محیط داخلی و خارجی سازمان می‌پردازد، این مسئولیت‌ها با تدوین شیوه‌نامه‌های اخلاقی نمود می‌یابند و باید‌ها و نبایدها و رفتارهای اخلاقی و غیر اخلاقی هستند که به صورت فهرست الزامات و شیوه‌نامه‌ها در قالب منشور اخلاقی سازمان

درآمده و مسئولیت پذیری آن در قبال رفتارهای غیر اخلاقی نشان می دهد ( Sisaye, 2011).

### مختصات رهبری اخلاقی از دیدگاه تعدادی از نظریه پردازان پست مدرن دیدگاه والومبا و همکاران

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 تصمیم گیری تعریف شده است (Walumbwa & schaubroeck, 2010).

### دیدگاه خلید و بانو

رهبران اخلاقی عادلانه و با یکپارچگی عمل می کنند و در انتخاب گزینه ها بدون تعصب عمل می کنند. این گونه رهبران قابل اعتماد هستند و در این خصوص مسئولیت دارند، در واقع شش جنبه رهبری اخلاقی عبارت است از: عدالت، اشتراک قدرت، شفافیت نقش، مردم گرایی، صداقت و هدایت گری اخلاقی (Khalid & Bano, 2015).

### دیدگاه جیدفلور

رهبرانی که اخلاقی تصور می شوند، الگوهای رفتاری هستند که به طور هنجاری مناسب پنداشته می شوند و دارای ویژگی های اخلاقی مثل درستکاری، قابل اعتماد بودن و عدالت هستند. دومین جزء حمایت از این اقدامات برای پیروان از طریق ارتباطات دو طرفه است که بیان می کند که رهبرانی که به صورت اخلاقی رفتار می کنند، با تمایل به نشان دادن ویژگی های رهبری اخلاقی این صفات را در محیط اجتماعی نیز از طریق رفتار اخلاقی و صحبت کردن درباره اخلاقیات با پیروان برجسته می کنند. سومین جزء تقویت رفتار اخلاقی است که بیان می کند رهبران، رفتارهای اخلاقی را از طریق پاداش دادن به رفتارهای اخلاقی و همچنین تادیب پیروانی که استانداردهای اخلاقی را رعایت نمی کنند، تقویت می کنند. چهارمین جزء تصمیم گیری است که بیان می کند رهبران باید قبل از هر تصمیم بیندیشند و نتایج تصمیم های خود را در نظر داشته باشند. همچنین این رهبران تمایل به اتخاذ تصمیم هایی دارند که عادلانه باشد و اغلب پیروان را به رفتاری مشابه هدایت کند (Jade flower, 2014).

### دیدگاه زهیر و اردوغان

رهبری اخلاقی بیان هنجارهای مناسب رفتار در میان فعالیت اشخاص و روابط بین فردی و ترفیع این گونه روابط نسبت به پیروان از طریق تقویت ارتباط دو طرفه و تصمیم‌گیری امکان‌پذیر است. اجزای آن شامل عدالت و اخلاق، تقسیم قدرت (توانمندسازی) بین کارمندان می‌باشد (Zehir & Erdogan, 2011).

### دیدگاه رسیک و همکاران

بررسی‌های موجود بر روی ویژگی‌های رهبران اخلاق مدار حاکی از چند ویژگی بارز و مسلط در این رهبران است: منش اخلاقی و راستی، آگاهی اخلاقی، جهت‌گیری به اجتماع و مردم، انگیزانندگی، تشویق و توانمندسازی و مدیریت جواب‌گویی اخلاقی است. بیشتر محققان رهبران اخلاقی را نمایش رفتارهای اخلاقی از جانب رهبر در روابط درون شخصی و برون شخصی وی و انتقال این هنجارها به پیروان که از طریق سه طریق ارتباطات دو جانبه، تقویت رفتار و تصمیم‌گیری اخلاقی صورت می‌گیرد، می‌دانند (Resickm, Gillian, Martin, Mary, Marcus & Dickson, 2011).

### دیدگاه کالشن و همکاران

رهبران اخلاقی صادق، قابل اعتماد، منصف و نوع دوست می‌باشند. چنین رهبرانی، انتخاب منصفانه، ضابطه‌مند و اخلاقی شکل می‌دهند و محیط‌های کاری را منصفانه می‌سازند. رهبران اخلاقی با صداقت و به صورت منصفانه با دیگران رفتار می‌کنند، جانبداری نمی‌کنند و مسئولیت اعمال شخصی شان را خود به عهده می‌گیرند. تسهیم قدرت نیز از ابعاد مهم رهبران اخلاق مدار است که به پیروان اجازه دهند که ایده‌های شان را مطرح کرده و به ایده‌ها و دغدغه‌های آن‌ها گوش کنند. بعد دیگر این گونه از رهبری هدایت اخلاقی است که رهبر به راهنمایی و هدایت کارکنان بر مبنای اصول اخلاقی و رعایت اصول انسانی می‌پردازد و از تحکم و زور اجتناب می‌ورزد، جهت‌گیری مردمی به این معنا است که رهبر با نشان دادن احترام به دیگران و ترکیبی از توانایی‌هایی چون صداقت، قابلیت اعتماد، اعتبار، صمیمیت، رابطه متقابل، تصمیم‌گیری دموکراتیک، حمایت از مشارکت و حس همدردی داشتن به آن‌ها توجه می‌کند و وضوح نقش به این معناست که رهبر نقش و وظایف و انتظارات خود از هر یک از کارکنان را به صراحت بیان می‌کند (Kalshven, Den Hartogh & De Hoogh, 2011).

### دیدگاه توتار و محمت

رهبری اخلاقی با ایجاد ارزش‌ها، آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک و ایجاد جو سازمانی مناسب به منظور تحقق سلامت سازمانی، صداقت و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به ارزش‌ها و نگرش‌ها در رفتارها، عمل کردن به ارزش‌ها در تصمیم‌گیری و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشویق می‌کند. محققان نیز یادآور می‌شوند که رهبری اخلاقی به معنای رفتار مطابق با قوانین، مسئولیت و حسن نیت در برابر کارکنان، جامعه و هر نگرش و رفتاری است (Tutar & Mehmet, 2011).

### دیدگاه استوتن و همکاران

رهبر، زمانی رهبر اخلاقی است که به عنوان یک شخص اخلاقی تعریف شود و دارای ویژگی‌هایی مانند درستکاری، قابلیت اعتماد، عدالت، قاطعیت در تصمیم‌گیری و خوش اخلاقی در زندگی شخصی باشد. رهبر باید به عنوان یک مدیر اخلاقی مورد قبول واقع شود. یک مدیر اخلاقی مدیری است که تلاش‌های فعالی را برای اثرگذاری بر رفتارهای اخلاقی و غیر اخلاقی پیروان خود انجام دهد و اخلاق را بخشی واضح از سازمان خود قرار بدهد. بنابراین رهبران اخلاقی هم در زندگی شخصی خود و هم در عمر حرفه‌ای خود بر ارزش‌های اخلاقی تاکید می‌کنند

(Stouten & Baillian, van den Broeck, Camps, De Witte & Euwema, 2010)

### دیدگاه چنوی و همکاران

رهبران اخلاقی با تاکید بر صداقت شخصی، تواضع و فروتنی و تعهد شغلی، می‌توانند محیطی قابل اعتماد و حمایت‌کننده برای پیروان خود ایجاد کنند، در واقع، توانمندسازی روان‌شناختی در آن‌ها را افزایش دهند

(Chenwei, Keke, Diane & Min, 2012)

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۳۷. توسعه خلاقیت سازمانی (۳)	۱-۱- تحول آفرین اخلاقی (۳)	۱. چشم انداز اخلاقی (۱)
۶۲. اهمیت به ابتکار عمل کارکنان (۱)		
۶۰. توجه به ایده های کارکنان (۸)		
۴۸. انطباق پذیری سازمانی (۲)	۱-۲- چابک ساز اخلاقی (۸)	
۳۲. انعطاف پذیری (۳)		
۱۸. پاسخگویی (۶)		
۸۹. گروه سازی (۱)		
۵۱. توسعه فرآیندهای کارآمد (۱)		
۱۱۲. توسعه معیارهای اخلاقی (۲)		
۹۷. برطرف کردن موانع ساختاری (۱)		
۱۰۲. جامعه پذیری (۱)		
۱۰۱. ارزیابی پیامدهای اخلاقی (۲)	۱-۳- غربالگر معضلات اخلاقی (۸)	
۱۰۶. نكوهش دروغگویی (۲)		
۱۲. کنترل (۷)		
۱۴. پرهیز از زورگویی (۲)		
۹۱. پرهیز از کژ رفتاری (۱)		
۱۰۸. پیشگیری از رفتارهای غیر اخلاقی (۶)		
۷۴. پرهیز از اقدامات جانبدارانه (۱)		
۱۰۷. درک مشکلات (۲)		
۱۷. توجه به رفاه کارکنان (۴)	۱-۴- بهسازی نیروی انسانی (۱۷)	
۴۹. تلاش در جهت ارتقای کارکنان (۶۲)		
۶۷. اهمیت به پاداش کارکنان (۱۵)		
۸۸. توانمند سازی (۱۴)		
۹۶. گزینش عادلانه (۲)		
۵۴. اهمیت به پیشنهادات کارکنان (۳)		

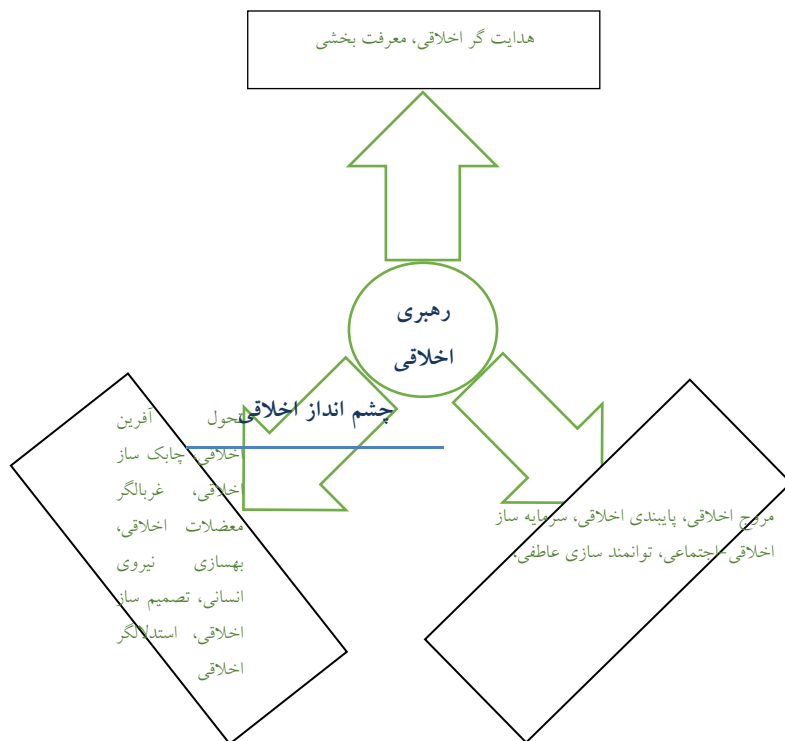
۹۹. پرهیز از جابجایی بی دلیل کارکنان (۱)		
۸. توجه به نیازمندی های کارکنان (۱)		
۳۳. اهمیت به استقلال کاری کارکنان (۶)		
۸۳. تشویق (۲۰)		
۹۰. مجازات (۶)		
۲۴. تنبیه (۸)		
۷۲. اعطای اختیار به کارکنان (۲)		
۴۷. اعطای مسئولیت به کارکنان (۴)		
۴. تاکید بر مصلحت کارکنان (۱)		
۱۱۴. حمایت گری از کارکنان (۱۱)		
۱۱۶. توجه به بهزیستی کارکنان (۹)		
۶۶. قاطعیت در تصمیم گیری (۱)	۵-۱- تصمیم ساز اخلاقی (۴)	
۶۵. تعادل در تصمیم گیری (۲)		
۶۱. تصمیم گیری مشارکتی (۳۴)		
۹۲. مدیریت مشارکتی (۱۲)		
۲۶. قانون گرایی (۳)	۶-۱- استدلال گر اخلاقی (۴)	
۲۹. عقلانیت (۱)		
۱۰. اعتماد (۳۴)		
۳۶. قضاوت شخصی (۱)		
۱۹. عدالت (۲۷)	۲-۲- مروج اخلاقی (۱۹)	
۱۰۳. آینده نگری (۱)		
۸۰. سخت کوشی (۱)		
۴۳. دوراندیشی (۳)		
۵۰. تنظیم فعالیت ها در چارچوب اخلاقی (۸۳)		
۳۱. بستر سازی محیط یادگیری (۱)		

۶۴. تعهد سازمانی (۴)		
۵۷. ایجاد محیط کاری سالم (۱۲)		
۱۱۵. پایبندی به اصول اخلاقی (۲)		
۷۶. تمرکز بر موفقیت سازمانی (۳)		
۱۳. هماهنگی (۲)		
۵۲. توسعه فرهنگ سازمانی (۲)		
۳۴. هدف مداری (۵)		
۲. تسهیم قدرت (۶۰)		
۴۱. وفاداری به ارزش های اخلاقی (۴)		
۲۱. الگو بودن (۹۰)		
۳۰. عمل گرایی (۶۶)		
۵۶. نتیجه گرایی (۲)		
۴۲. توزیع عادلانه منابع (۱)		
۷۰. صداقت (۳۱)	۲-۲- پایبندی اخلاقی (۱۵)	
۱۱. ثبات رفتاری (۲)		
۱۱۱. گرایش اخلاقی (۱)		
۴۵. قدرت شخصی (۱)		
۸۲. مردم داری (۴)		
۸۴. امانتداری (۲)		
۹۴. مهرورزی (۶)		
۷۵. بردباری (۲)		
۱۱۷. وظیفه شناسی (۴)		
۳۸. خدمت گزاری (۲)		
۴۰. انضباط کاری (۲)		
۶۹. درستکاری (۱۳)		
۸۱. فروتنی (۲)		
۳۹. وجدان کاری (۱)		
۶۸. دقت در انجام کار (۱)		
۱۵. ارتباط دو جانبه (۴۶)	۲-۳- سرمایه ساز اخلاقی - اجتماعی (۱۲)	
۲۲. تمرکز بر شفافیت (۳)		

۹۸. شفافیت در بیان انتظارات (۳)	
۷۷. بیان صریح اهداف (۱)	
۷۹. جهت گیری مردمی (۳)	
۶. جمع گرایی (۷)	
۹۳. پرهیز از خودکامگی (۱)	
۲۰. تاکید بر منافع جمعی (۵)	
۲۳. انصاف (۱۷)	
۹۵. توافق پذیری (۲)	
۶۳. مهارت حل تعارض (۱)	
۱۲۰. وضوح نقش (۷)	
۷. همدلی با کارکنان (۲)	۴-۲- توانمند ساز عاطفی (۲۱)
۹. همدردی با کارکنان (۲)	
۱۳۰. تحمل پذیری (۱)	
۷۸. ایجاد امنیت عاطفی (۲)	
۷۳. نقش انگیزانندگی (۶)	
۵۵. مهارت حل مسئله (۱)	
۱۱۳. اهمیت به شادکامی کارکنان (۱)	
۴۶. روابط بین فردی (۵۸)	
۱۱۹. مسئولیت پذیری (۱۲)	
۱۶. دلسوزی (۵)	
۶۲. اهمیت به ابتکار عمل کارکنان (۱)	
۵. حسن نیت در برابر کارکنان (۹)	
۱۰۰. معنویت (۳)	
۲۷. اهمیت به شان کارکنان (۲)	
۱۰۴. اهمیت به اطمینان خاطر کارکنان (۳)	
۱۲۱. رفتار محترمانه با کارکنان (۱)	
۲۵. توجه به احساسات کارکنان (۱)	
۱۱۸. اهمیت به آزادی کارکنان (۱)	
۵۳. احترام به کارکنان (۱۸)	
۱۰۵. اهمیت به آرامش کارکنان (۲)	
۸۷. نوع دوستی (۳)	



۱. تاثیر گذاری بر کارکنان (۲۰)	۳-۱- هدایت گر اخلاقی (۵)	۳. آگاهی اخلاقی (۲)
۳۵. هدایت گری کارکنان (۱۴)		
۱۱۰. ترویج دهنده رفتار اخلاقی (۱۹)		
۲۸. رهنمودهای اخلاقی (۳۰)		
۱۰۹. آموزش کارکنان (۴)	۳-۲- معرفت بخشی (۷)	
۸۶. هم اندیشی با کارکنان (۲)		
۷۱. خردمندی (۲)		
۴۴. مثبت اندیشی (۵)		
۵۸. آگاهی اخلاقی (۶)		
۵۹. اجازه ابراز عقاید به مخالف (۵)		
۳. تسهیم دانش با کارکنان (۲)		



شکل ۲. الگوی رهبری اخلاقی مبتنی بر نظریه های فرانوگرای مدیریتی

### بحث و نتیجه گیری

از آنجا که موسسات آموزش عالی بدنه اصلی هر جامعه‌ای را تشکیل می‌دهد. باید گفت که رفتارهای اخلاق مدار رهبران و مدیران این موسسات، همواره آن‌ها را در جایگاه الگوی نقش مناسب و مشروع بر اعضای سازمان قرار می‌دهد. رهبری اخلاقی یک موضوع مهم برای دانشگاه تلقی می‌گردد؛ زیرا شواهد تجربی تاثیرات رهبری اخلاقی بر رفتار و عملکرد کارکنان را تایید نموده است (Brown & teravin, 2005). رعایت اخلاق مدیران آموزشی به عنوان یکی از اهداف متعالی آموزش عالی تعریف می‌شود. براین اساس در محیط‌های علمی اصول اخلاقی زندگی علمی مورد توجه قرار گرفته و رعایت فضائل اخلاقی به عنوان معیار کنش علمی بیش از پیش مورد تاکید قرار می‌گیرد. ضعف در چارچوب اخلاق حرفه‌ای، منجر به کاهش ارتباطات و افزایش زیان‌ها در سازمان خواهد شد (Patterson & Wilkins, 2008). مدیریت اخلاقی باعث پاسخگویی مدیر و سازمان به مشتری‌ها و موفق بودن در رقابت و موفقیت سازمان می‌شود (Reybold & Halx, 2008). به همین دلیل بسیاری از مدارس و دانشگاه‌های موفق برای تدوین استراتژی اخلاقی احساس نیاز کرده و به این باور رسیده‌اند باید در چنین سازمانی، فرهنگ مبتنی بر اخلاق رسوخ نماید. از این رو کوشیده‌اند به تحقیقات مرتبط با حیطة اخلاق حرفه‌ای جایگاهی ویژه‌ای بدهند (Elneimer, 2010). بکارگیری رهبری اخلاقی از سوی مدیران دانشگاهی، آن‌ها را در تربیت دانشجویان با اخلاق و توانمند یاری خواهد نمود، تنش‌های اجتماعی را به حداقل خواهد رساند، روابط شایسته در دانشگاه برقرار خواهد شد و دانشجویان، کارکنان و اعضای هیات علمی متوجه مقررات اخلاقی خواهند شد آگاهانه با آن‌ها برخورد می‌کنند. نه تنها مدیران و مسئولین دانشگاهی بلکه کارکنان و اعضای هیات علمی به عنوان الگوهای عملی دانشجویان با رعایت نکات و مولفه‌های رهبری اخلاقی می‌توانند بر تفکرات، دیدگاه‌ها و نگرش دانشجویان اثر گذار باشند (Fazel, kamalian, roshan & aligholi, 2016). سلامت سازمانی سبب ایجاد محیطی دلپذیر برای کار و کوشش، بالا رفتن روحیه سازندگی و دستیابی به اهداف سازمانی خواهد شد. در سازمان سالم، ماموریت و اهداف سازمان برای همه افراد روشن است (Mehta et al, 2013).

در پژوهش حاضر، مضامین فراگیر سه گانه چشم انداز اخلاقی، ارزش اخلاقی و آگاهی اخلاقی برای رهبران اخلاقی در نظر گرفته شده است که می‌توان در قالب این چارچوب کلی به ذکر جزئیات آن از منظر مکاتب فرانویس مدیریت پرداخت چارچوب الگوی رهبری اخلاقی رهبران دانشگاهی زمانی محقق می‌شود که ابعاد رهبری اخلاقی به صورت همزمان در مدیران و در محیط دانشگاهی و آموزش عالی ترویج و گسترش یابد. رهبری اخلاقی در

برگیرنده این مفهوم است که کارکنان سازمانی بتوانند بدون ترس و با اعتماد به توانایی‌های خود از آزادی بیان برخوردار باشند و نظرات و افکار بدیع خود را در دانشگاه بیان کنند. رهبری اخلاقی در دانشگاه بستری را فراهم می‌کند تا کارکنان در تصمیمات مشارکت داشته باشند. لازمه ثمربخشی تصمیماتی که در دانشگاه گرفته می‌شود، تشریک مساعی است. در نتیجه، مدیران دانشگاه با رعایت اصول رهبری اخلاقی باعث ایجاد شبکه‌ای از روابط متقابل و متعالی می‌شوند که عملکرد کارکنان و سازمان را بهبود خواهد بخشید. بر همین اساس لازم است که مدیران دانشگاه به این سطح از رهبری اخلاقی اکتفا نکرده و در پی تقویت هر چه بیشتر این نوع از رهبری باشند. توجه به اخلاق کاری به عنوان عاملی مهم، دیگر نامانوس نیست. امروزه افراد ترجیح می‌دهند در سازمانی کار کنند که مورد توجه و احترام قرار گیرند و احساس صداقت و درستکاری داشته باشند. فردی که چنین محیطی را ایجاد می‌کند مسلماً رهبر سازمان است که می‌بایست تمامی رفتارهایش قابلیت‌های اخلاقی را منعکس کند. رهبر یک سازمان می‌بایست به ارزش‌های اخلاقی وفادار باشد و از قوانین اخلاقی که بیانگر راستی، تلاش برای انجام بهترین‌ها و صادق بودن در تمامی اوقات به منظور ایجاد سازمانی شفاف، پیروی نماید.

### پیشنهادات

یافته‌های حاصل از این پژوهش می‌تواند مبنای عملکرد و سنجش رهبران اخلاقی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی قرار بگیرد. در این راستا، با آگاهی دادن آن‌ها نسبت به مولفه‌های اخلاقی و آشناسازی آن‌ها نسبت به ابعاد زیر مجموعه هر بعد در آن‌ها و همچنین با ایجاد چشم انداز اخلاقی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی توسط رهبری اخلاقی و هدایت و بهسازی نیروی انسانی می‌توان دانشگاه را به سمت اهداف و برنامه ریزی‌های اخلاق هدایت نمود. رهبری اخلاقی موضوع مهمی است که در جهت حل مشکلات آموزش عالی نقش ارزنده‌ای را ایفا می‌نماید در واقع مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها می‌توانند با بکارگیری این سبک، باعث بروز کارایی و افزایش توانمندسازی و بالندگی دانشجویان، اعضای هیات علمی و کارکنان شوند، در واقع به کارگیری سبک مزبور از سوی رهبران دانشگاهی، آن‌ها را در تربیت دانشجویان با اخلاق تر و توانمندتر یاری خواهد نمود، تنش‌های اجتماعی و ارتباطاتی را به حداقل خواهد رساند، روابط شایسته در دانشگاه برقرار خواهد شد، دانشجویان، اساتید و کارکنان متوجه مقررات اخلاقی و باید و نبایدها خواهند شد و آگاهانه با آن برخورد می‌کنند. پیشنهاد می‌گردد رهبران اخلاقی در آموزش عالی نقش حمایتی در برابر مخاطبین خود

داشته باشند زیرا وقتی دانشجویان، اساتید و کارکنان احساس نمایند که سازمان به حضور و تلاش آن‌ها توجه دارد و به اشکال مختلف، مراقب بهزیستی و حضور فعال آن‌ها است، حمایت سازمانی ادراک شده در آن‌ها تقویت می‌شود زیرا اقدامات و رفتارهای عاملان رسمی قدرت، یعنی سرپرستان و مدیران، به عنوان شاخصی از نیت و مقاصد سازمان و نه شخص سرپرست یا مدیر خاص نگریسته می‌شود. لذا شایسته است آموزش عالی دوره‌های آموزشی معرفت‌افزایی و اخلاقی برای مدیران و کارکنان جهت بهبود رفتار اخلاقی مدیران دانشگاه برگزار نماید، همچنین پیشنهاد می‌گردد معیارهای اخلاقی، ضریب بالای را در انتخاب و انتصاب مدیران دانشگاهی داشته باشد.

## References:

- Anwar F. Islam T. Rehman Khan S. & Ungku Norulkamar U. (2012). Investigating mediating role of affective commitment between supervisors ethical leadership and citizenship behaviors, *World Applied Science Journal*, 19(8), 1221-1224.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405.
- Brown ME, Trevino LK. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17: 595-616.
- Baker, T L. Hunt, T G. & Andrews, M C. (2006). Promoting ethical behavior and organization citizenship behaviors: the influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59, 849-857.
- Brown, M. E., Trevino, 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.
- Chenwei, L. Keke, W. Diane, E. J. Min, W. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 90-108.
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A.H.B. (2009). Empowering behavior and leader fairness and integrity: studying perception of ethical leader behavior from a levels of analysis perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 18, issue 2, 2, pp: 202.
- Den Hartog, D N & De Hoogh, A H B. (2009). Empowerment and leader fairness and integrity: studying ethical leader behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 199-230.
- Dhaya J. (2007). The role of experience in the development of bar managers' social competencies, A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Commerce, Department of Management, Rhodes University.
- Esmaili, M.R, Afshani, Mino, (2015). Postmodernism and leadership in the organization. National Conference on the Millennium and Humanities. (In Persian)
- Fazel, A. Kamalian, A. R, Roshan, S. A, (2015). The relationship between moral leadership and student empowerment. *Journal of Ethics in Science and Technology*, Year 11, No. 3. (In Persian)
- Fereday, J. Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: a hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1): 80-92.
- Freeman E. R. Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*, pp: 2-15.
- Freeman, R E & Stewart, L. (2006). Developing ethical leadership. *Bridge Papers, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*.

- Freeman, E., (2006), Developing ethical leadership, business roundtable institute for corporate ethics, <http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical-leadership.pdf>
- Fluker W.(2002). Roundtable 3: ethics integrity at work. Sage series in business Harvard college, cambridge. Raval vasant, "Information strategy in service Focused organization information strategy: the executives Journal. Fall 1999, vol. 16, Issu. 1, p: 36.
- Holloway, I., Todres, L. (2003). The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence. *Qualitative Research*, 3(3): 345-357.
- Jade flower. D. (2014). An investigation on ethical leadership perspectives among ohio school district superintendents. Dissertation of ohio university.
- Kalshven K. Den H. Deane, N. Annebel, H. B. & de Hoogh, E.(2013). Leadership and followers helping and initiative: the role of demonstrated responsibility and job autonomy, *European journal of work and organizational psychology*, vol. 22, no.2, 165-181.
- Kalshven K, Den Hartogh D, De Hoogh A. (2011). Ethical at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22: 51-69.
- Khalid, K., & Bano, M. S. (2015). Can ethical leadership enhance individual's task initiatives? *Journal of Business Law*, 3(1), 62-84. doi: 10.15640/jble.v3n1a4.
- Khuntia, R. & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49, 13-20.
- Kalshoven, K. Den Hartogh, D, Den Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW), *The leadership quarterly*, 22(1): pp:53
- Kim W.G. & Brymer R A. (2012). The effect of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance, *international journal of hospitality management*, 30, 1020-1026.
- Mayer, D M. Kuenzi, M. Greenbaum, T. Brades M & Savador R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*, 108, 1-13.
- Mehta, T. G., Atkins, M. S., & Frazier, S. L. (2013). The Organizational health of urban elementary schools: school health and teacher functioning. *School Mental Health*, 5(3), 144-154
- Patterson P, Wilkins L. (2008). *Media ethics, issues and cases*. 6th ed. New York: McGraw-Hill Publication.
- Ponnu, C. & Tennakoon, G.(2009). "The association between ethical leadership and Employee outcomes": the Malaysian case. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 14(1) PP: 21-32.

- Puiu, S., & Ogarca, R. F. (2015). Ethics Management in Higher Education System of Romania. *Procedia Economics and Finance*, 23, pp. 599-603.
- Razavi, S. M., Akbari, M., Jaafarzade, M., & Zally, M. (2013). Re-analyzing mixed methodology. Second edition. University of Tehran Press. Tehran. Page 562. (InPersian).
- Resick, CH. J., Hanges, P.J., & Dickson, M.W. (2006). A cross-cultural examination of the Endorsement of ethical leadership, *journal of business ethics*, 63, 345-359.
- Resickm, Gillian S. Martin, Mary A. Keating, Marcus W. Dickson, Ho Kwong kwan, chunyan peng, (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives, *journal of business ethics*, 101, pp: 435-457.
- Ritchie, C.Y., Laschinger H.K.S., Wong, C. (2009). "The Effects of emotionally intelligent leadership behaviour on emergency staff nurses' workplace empowerment and organizational commitment", *Nursing Leadership*, Vol. 22, No. 1, pp. 70 – 85
- Reybold D, Halx L. (2008). Professional integrity in higher education development. *Journal of College Student*; 110-122.
- Samir AA. (2009). Business ethics in Islam the glaring gap in practice; 2(4): 278-288.
- Schumann PL. (2001). A Moral Principles Framework for Human Resource Management Ethics. *Human Resource Management Review*; 11: 109-110.
- Shapiro JP, Stefkovich J. (2005). Ethical leadership and decision making in education: applying complex dilemmas. New York: Lawrence Erlbaum.
- Shi j. Xu X, Yu F. (2012). Ethical leadership and leaders personalities. *Social behavior and personality*, 39: 3, 361-368.
- sheidaee, elham. Esmaeili. Doctor, (2016). Features of moral leadership from the perspective of various theorists. Fourth National Conference on Management, Economics and Accounting. Tabriz University.
- Sisaye S. (2011). The functional-institutional and consequential-conflictual sociological approaches to accounting ethics education Integrations from sustainability and ecological resources management literature. *Managerial Auditing Journal*; 26(3): 263-294.
- Stouten, Baillian, E. van den Broeck, A. Camps J. De Witte, H. Euwema M. (2010), discouraging bullying: the role of ethical leadership and its effects on the work environment, *journal of business ethics*, 95(1), 17-27.
- Tutar, H A. Mehmet, C. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey, 7th international strategic management conference. *Procedia social and behavioral sciences*, 24: 1378-1388.
- Walumwa, F. O., Morrison, E. W., Christensen, A. L., (2012), Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice, *the leadership Quarterly* , 23(5), 953-964.

- Walumbwa, F. O. and schaubroeck, J. (2010), Leadership personality traits and employee voice behavior: psychology, vol.94 no. pp. 1276.
- Yılmaz K, Bokeoglu OC. (2010). Organizational citizenship behaviors and organizational commitment in Turkish primary schools. World applied sciences journal, 3(5): 775-780.
- Yılmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals ethical leadership characteristic. Procedia social and behavioral science, 2(2), 3949.
- Yılmaz, E. (2006). Okullardaki Orgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış doktora tezi. Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, E. (2005). Etik Liderlik ölçeri'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması, XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitabı, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 808-814.
- Zehir, c. Erdogan, E. ( 2011), The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance, procedia-social and behavioral sciences, 24, 1389-1404.