طراحی و اعتباریابی الگوی رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران

فرهاد زارعی[۱]، دکتر هادی تیموری*[۲]، دکتر علی نصر اصفهانی[۲]، دکتر محسن محمدی فشارکی[۳]
۱. مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشگاه اصفهان
۲. گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان
۳. گروه زبان و ادبیات فارسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه اصفهان

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۰۶، تاریخ پذیرش:۱۴۰۱/۰۲/۰۵)

مقاله پژوهشی

چکیده

زمینه: ادبیات کلاسیک ایران مملو از مفاهیم اخلاقی است و می تواند به عنوان نقشه راه در زمینه های نختلف مورد توجه قرار گیرد. از این رو، این پژوهش با هدف طراحی و اعتباریابی الگوی رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران شکل گرفت.

روش: نوع پژوهش، توسعه‌ای و به صورت ترکیبی است. در بخش کیفی جامعه اماری شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مدیران و کارشناسان شهرداری‌های شهر شیراز بود که از میان آنها به روش هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری ۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار مصاحبه بود و تحلیل داده‌ها با رویکرد تحلیل براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد. در بخش کمّی پژوهش، جامعهٔ آماری شامل مدیران و کارشناسان شهرداری‌های شهر شیراز بود که به شیوه نمونه گیری طبقه ای تصادفی ۴۹۰ نفر انتخاب شدند. ابزار پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بخش کیفی بود. تحلیل داده ها با روش معادلات ساختاری انجام شد.

یافته ها: پس از تحلیل داده‌ها، ۹۴ کد نهایی تأیید شد. این کدها در سه بُعد پنداری با ۱۶ کد و سه زیرتم، کرداری با ۶۰ کد و سه زیرتم و گفتاری با ۱۸ کد و یک زیرتم، دسته‌بندی گردید. نتایج بخش کمّی نشان می‌دهد مؤلفه پنداری به میزان ۰/۵۳ بر مؤلفه کرداری اثرگذار است. مؤلفه پنداری به میزان ۰/۴۷ بر مؤلفه گفتاری اثرگذار است و مؤلفه گفتاری به میزان ۰/۳۹ بر مؤلفه کرداری اثرگذار است.

نتیجه گیری: در ادبیات کلاسیک ایران موارد متعددی از تاکید بر ویژگی های رهبران اخلاقی وجود دارد که منطبق با نتایج پژوهش حاضر می توان آنها را در ابعاد پنداری(مؤلفه‌های بینش، شناخت و منش)، گفتاری(کلامی) و کرداری (فردی ، سازمانی و گروهی) طبقه بندی کرد.

کلیدواژگان: رهبری، اخلاق، ادبیات کلاسیک

سرآغاز

رهبری[۱] فرایندی اخلاقی و ارتباطی است که به کمک آن تعدادی از افراد تلاش می‌کنند تا با همکاری یکدیگر تغییرات مثبت و سازنده‌ای ایجاد کنند. معمولاً رهبری نقش مهمی در خلاقیت، بقا، رشد و اضمحلال سازمان‌ها ایفا می‌کند؛ به‌طوری‌که در نظرسنجی مجله فورچون، علت شکست برخی مدیران، ضعیف بودن آنان در زمینه مهارت‌های انسانی معرفی شده است(۱).

مهم‌ترین ویژگی رهبری عبارت است از تأثیرگذاری بر پیروان و تأثیرپذیری از آن‌ها که این مهم، بیانگر فرایندی بودن رهبری است؛ بدین معنی که رهبری پدیده‌ای دوطرفه است. تاکنون از رهبری تعاریف بی‌شماری شده، اما معیار واقعی رهبری نفوذ است؛ نه بیشتر و نه کمتر... البته فقط مسئله اثرگذار بودن مهم نیست، بلکه مهم‌تر از آن، چگونگی اثرگذاری است(۲).

به اعتقاد برخی محققان (۳) در طول بیش از ۱۰۰ سال تحقیقات در مورد رهبری، شواهد محکمی دراین‌باره بدست‌آمده‌است که موفقیت سازمان‌ها به مدل رهبری مدیران آن‌ها بستگی دارد. در جهان متغیر و پیچیده قرن بیست و یکم، شیوه‌های سنتی مدیریت و اداره سازمان‌ها کافی نیستند(۴) . رهبران و مدیران عصر کنونی برای اینکه بتوانند سازمان را به نحوی اثربخش هدایت کنند به روش‌ها و مهارت‌های جدیدتری نیازمندند.

رهبری اخلاقی[۲] نشان‌دهنده‌ی توجه زیاد به ارزش‌هاست. اصول رهبری اخلاقی شامل صداقت[۳]، عدالت[۴]، احترام و مسالمت است. رهبری اخلاقی یکی از سبک های رهبری است که برای موفقیت هر شغلی حیاتی است .رهبری اخلاقی رهبریِ در زمینه‌ی رفتار مناسب از طریق احترام به اخلاق و ارزش‌ها و همچنین حقوق و شأن دیگران است.

نویسندهٔ مسئول: نشانی الکترونیکی: h.teimouri@ase.ui.ac.ir

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

مفاهیم صداقت، درستکاری، اعتماد و انصاف همه برای رهبری اخلاقی حیاتی هستند.(۵) رهبران اخلاقی باید رفتارهای اخلاقی و مناسب را در هر وجه از زندگی خود در طول زمان نشان دهند، حتی اگر کارمندانشان رفتار آن‌ها را مشاهده نکنند. گاهی ممکن است این نوع رهبری ناخوشایند باشد، مانند زمانی که کار وی خاتمه دادن به فعالیت کارمندی است که از اموال شرکت برای اهداف شخصی خود استفاده می‌کند. با وجود این، حفظ تمامیت برای رهبران اخلاقی اهمیت بسیاری دارد(۶).

رهبری در هر جامعه، با فرهنگ آن جامعه رابطه مستقیمی دارد و ضروری است که برای نهادینه کردن اصول رهبری ایرانی، فرهنگ آن شناخته شود و سلسله قوانین مخصوص آن کشف گردد. واضح است که اِعمال سبک‌های رهبری، جز از طریق تفسیر و انطباق ادبیات با مقتضای عصر حاضر و مطالبات اجتماعی میسر نخواهد بود و موشکافی در متون ادبیات پارسی به‌عنوان گنجینه فعالیت‌های عقلی و ذوقی ایرانیان، قطعاً این امکان را میسر می‌کند. پژوهشگری که بخواهد درباره رهبری و یا سایر حوزه‌های علوم انسانی تحقیق کند ولی آثار بزرگان ادب پارسی را نادیده بگیرد، در حقیقت خود را از فعالیت‌های عقلی برگزیدگان یک ملت متفکر و هوشمند محروم ساخته است(۷).

ادبیات[۵]، خزانه ارزش‌های یک جامعه محسوب می‌شود که در طی هزاران سال ارزش‌ها و هنجارهای جامعه از طریق آن انتقال داده شده است. ادبیات، عهده‌دار وسعت بخشیدن به قلمروی معنوی انسان‌ها است. ادبیات پارسی ایران از سرچشمه‌های متعددی سیراب می‌شود که حکمت، اخلاق، معرفت دینی[۶]، عرفان و فرهنگ جامعه از آن جمله بوده و به‌طور مشخص، مدیریت و رهبری نیز در منابع ادبی و فرهنگی ریشه تاریخی دارند. محققان و صاحب‌نظران نیز در این زمینه کوشش‌های ذی‌قیمتی داشته، اصولی را دراین‌باره یافته و به نام آیین کشورداری و جهانبانی به‌جای گذاشته‌اند. این اصول در پاره‌ای موارد، نکات دقیق و ظریفی که اندیشمندان غربی به آن توجه کمتری داشته‌اند را مورد تأیید قرار می‌دهد (۸).

بنابراین با توجه به اینکه از جمله معیارهای مهم در سعادت جامعه، شایستگی رهبران[۷] و کارگزاران آن است، شیوه انتخاب کارگزاران و رهبران اصلح، اهمیت دارد (۹) و از آنجا که کشور ایران با داشتن فلسفه زندگی خاص و فرهنگی متفاوت با دیگر کشورها، به تئوری‌های خاص خود در زمینه رهبری نیاز دارد ادبیات می تواند حوزه مهمی برای دستیابی به معیارهای رهبری اخلاقی باشد. صاحب‌نظران اعتقاد دارند هر جامعه‌ای نیازمند علومی است که متناسب با شرایط تاریخی، فرهنگی و به‌طور کلی، سازگار با محیط آن جامعه باشد. بر این اساس، جهان‌شمول بودن بسیاری از تئوری‌ها، در حوزه علوم انسانی زیر سؤال رفته است. در حال حاضر ضرورت تولید دانش بومی با تکیه بر فرهنگ و ارزش‌های جامعه ایران و سیاست‌گذاری بر مبنای مسائل و مقتضیات خاص آن، یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های موجود در کشور است. از طرفی، ادبیات خزانه ارزش‌های یک جامعه محسوب می‌شود که در طی هزاران سال ارزش‌ها و هنجارهای جامعه از طریق آن انتقال داده شده است. دانشمندان علوم رفتاری کوشیده‌اند بدانند بر اساس چه ویژگی‌ها، توانایی‌ها، منابع قدرت یا با تکیه بر چه جنبه‌هایی از موقعیت، توان رهبر در تأثیر بر پیروان و تحقق اهداف گروهی می‌تواند افزایش یابد. ادبیات فرماندهی و رهبری مبتنی بر ادبیات کلاسیک، علاوه بر اقتدار و توانایی در مدیریت به حفظ سلسله‌مراتب و تحکیم حکومت نیز منجر می‌شود (۱۰).

ادبیات، وسعت بخشی به قلمروی معنوی انسان‌ها را عهده‌دار است. ادبیات پارسی ایران، از سرچشمه‌های متعددی سیراب می‌شود که حکمت، اخلاق، معرفت دینی، عرفان و فرهنگ جامعه از آن جمله‌اند. بنابراین با وجود غنای بی‌نظیر ادبیات کهن پارسی که ریشه‌هایی قوی در فرهنگ، مذهب و تمدن ایرانی دارد و با وجود پژوهش‌های متعدد و مفصل در زمینه‌های مختلف ادبیات پارسی، بهره‌برداری عملی و کاربردی از این منابع در حیطه علوم مدیریت و رهبری مورد غفلت واقع شده است. لذا انجام این پژوهش با توجه به اهمیت مقوله مدیریت و رهبری و ضرورت بلاتردید بومی‌سازی آن بر اساس مؤلفه‌های مؤثر موجود در جامعه ضروری می‌نماید. بنابراین پژوهش حاضر با این سؤال آغاز می‌گردد که الگوی رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران بر اساس کلیات سعدی، قابوس‌نامه و سیاست‌نامه چگونه است؟

روش

این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر ماهیت، توصیفی و پیمایشی است و به صورت ترکیبی انجام شد. در بخش کیفی جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مدیران و کارشناسان شهرداری‌های شهر شیراز بود که از میان آنها به روش هدفمند ۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد . بدین صورت که با ۱۸ نفر، داده‌ها به اشباع رسید و برای اطمینان بیشتر، با دو نفر دیگر نیز مصاحبه صورت گرفت که در این مصاحبه نیز دادهٔ جدیدی ارائه نگردید. ویژگی‌های جمعیت-شناختی آن‌ها در جدول شمارهٔ (۱) آورده شده است.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری بخش کیفی

سمت	رشته تحصیلی	تعداد	سطح تحصیلات
عضو هیئت‌علمی دانشگاه	مدیریت	۶	دکترای تخصصی
عضو هیئت‌علمی دانشگاه	ادبیات فارسی	۶	دکترای تخصصی
مدیران شهرداری	مدیریت	۸	فوق‌لیسانس و دکترای تخصصی

ابزار مصاحبه بود و تحلیل داده‌ها با رویکرد تحلیل براون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شد.

در بخش کمّی پژوهش، جامعهٔ آماری شامل مدیران و کارشناسان شهرداری‌های شهر شیراز بود که به شیوه نمونه گیری طبقه ای

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

تصادفی ۴۹۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. از بین پاسخ‌دهندگان، ۱۹۵ نفر (۴۰٪) دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۲۸۰ نفر (۵۷٪) دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و ۱۵ نفر (۳٪) دارای مدرک تحصیلی دکترا هستند. از نظر سنی، بیشترین گروه سنی مربوط به گروه سنی ۵۰-۴۴ سال (۳۸٪) است. توزیع نمونهٔ آماری در جدول شمارهٔ (۲) آورده شده است.

جدول ۲: توزیع نمونهٔ آماری پژوهش

طبقات جامعه آماری	حجم نمونه (نفر)
مدیران	۵۸
معاونین	۴۲
کارشناسان	۳۹۰
جمع	۴۹۰

ابزار پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بود. پرسشنامهٔ پژوهش شامل ۹۴ سؤال بود روایی پرسشنامه به دو روش سازه و محتوایی با تأیید کارشناسان و صاحب‌نظران مربوطه به اثبات رسید. پایایی پرسشنامه نیز به روش آلفای کرونباخ تعیین که میزان آن در جدول شمارهٔ (۳) آمده است.

جدول ۳: مقادیر آلفای کرونباخ مربوط به پایایی پرسشنامه

عامل	تعداد سؤال	آلفای کرونباخ
بعد پنداری	۱۶	۰/۸۱۴
بعد کرداری	۱۸	۰/۷۷۱
بعد گفتاری	۶۰	۰/۷۴۸
رهبری سازمانی مبتنی بر ادبیات کلاسیک	۹۴	۰/۹۷۶

برازش مدل با استفاده از الگوی معادلات ساختاری در نرم‌افزار Amos 22 انجام شد.

یافته‌ها

بخش کیفی

پس از مطالعه عمیق متون کتب سه گانه کلیات سعدی، قابوس‌نامه و سیاست‌نامه، تم‌های یافت شده در این پژوهش به صورت سلسله‌مراتبی در سه سطح تحلیل، سازماندهی شدند. در سطح اول، کدهایی قرار دارند که از طریق مجموعهٔ داده‌ها مورد شناسایی قرار گرفتند. در سطح دوم، زیر تم‌ها قرار دارند که در این سطح، کدهای مختلفی به علت دارا بودن معانی مشترک، با یکدیگر ترکیب می‌شوند و در سطح سوم، تم‌های اصلی قرار دارند که مقداری نامحسوس بوده، عمومی‌تر و انتزاعی‌تر هستند. درنتیجهٔ تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته، ۹۴ کد و ۷ مفهوم در خصوص ابعاد ایجاد کننده رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک شناسایی و استخراج گردید. مهم‌ترین کدها و مفاهیم مستخرج از بررسی متون و مصاحبه‌ها که ناظر بر مهم‌ترین ابعاد ایجاد کننده رهبری اخلاقی هستند، در قالب جدول ۴ ارائه شده است.

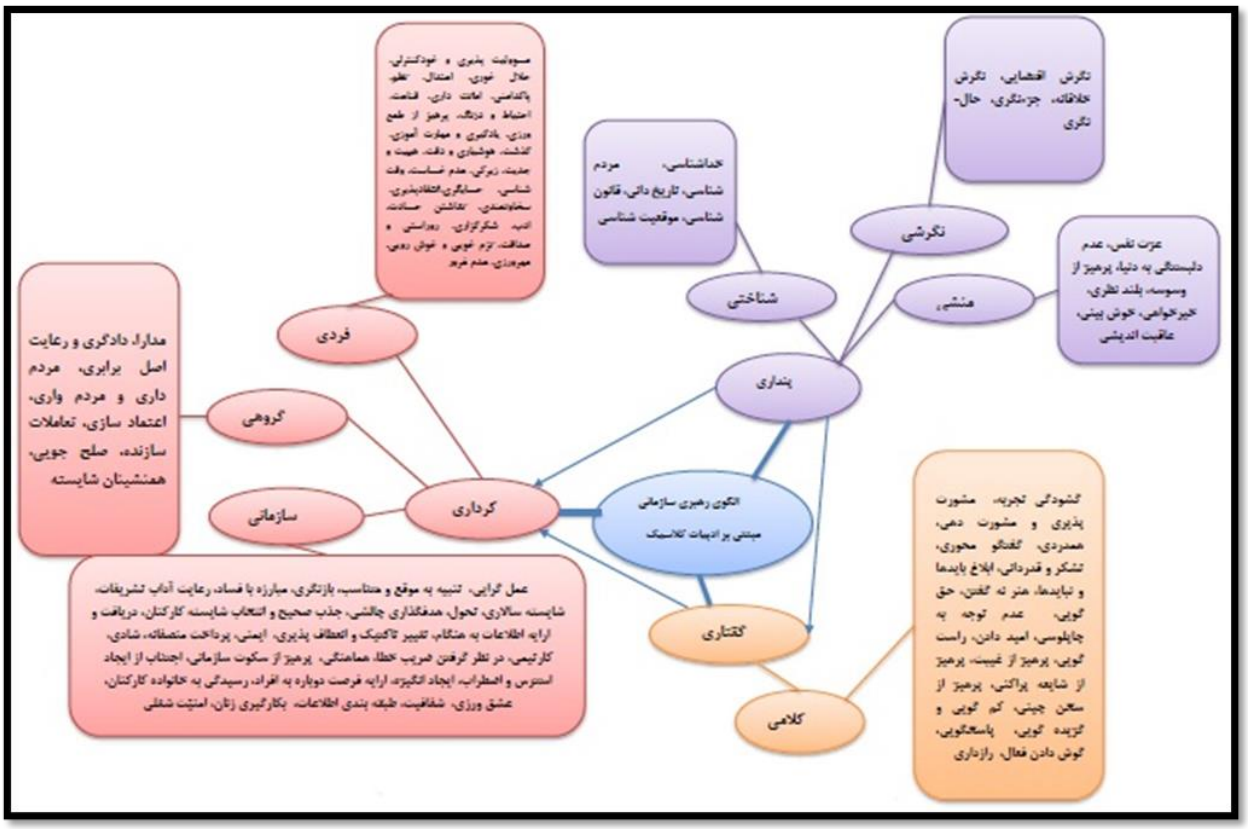
جدول ۴: سازمان سلسله‌مراتبی تحلیل تماتیک داده‌ها

تم اصلی (سطح سوم)	زیر تم‌ها (سطح دوم)	کدها (سطح اول)
بُعد پنداری[8]	مؤلفه شناختی[10]	خداشناسی، مردم‌شناسی، تاریخ‌دانی، قانون‌شناسی، موقعیت‌شناسی
	مؤلفه نگرشی[11]	نگرش اقتضایی، نگرش خلاقانه، جزءنگری، حال نگری
	مؤلفه مَنِشی	عزت‌نفس، عدم دل‌بستگی به دنیا، پرهیز از وسوسه‌ها، بلندنظری، خیرخواهی، خوش‌بینی، عاقبت‌اندیشی
بُعد کرداری[9]	فردی	مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی، حلال‌خوری، اعتدال، نظم، پاک‌دامنی،امانت‌داری، قناعت، احتیاط و درنگ، پرهیز از طمع‌ورزی، یادگیری و مهارت‌آموزی، گذشت، هوشیاری و دقت، هیبت و جدیت، زیرکی، عدم خساست، وقت‌شناسی، حسابگری، انتقادپذیری، سخاوتمندی، نداشتن حسادت، ادب، شکرگزاری، روراستی و صداقت، نرم‌خویی و خوش‌رویی، مهرورزی، عدم غرور
	مؤلفه سازمانی[12]	عمل‌گرایی، تنبیه به‌موقع، بازنگری، مبارزه با فساد، رعایت آداب و تشریفات، شایسته‌سالاری، تحول، هدف‌گذاری چالشی، جذب صحیح و انتخاب شایسته کارکنان، دریافت و ارائه اطلاعات به هنگام، حفظ توازن، تغییر تاکتیک و انعطاف‌پذیری، ایمنی، پرداخت منصفانه، شادی، کار تیمی، در نظر گرفتن ضریب خطا، هماهنگی، پرهیز از سکوت سازمانی، اجتناب از ایجاد استرس و اضطراب، ایجاد انگیزه، ارائه فرصت دوباره به افراد، رسیدگی به خانواده کارکنان، عشق‌ورزی، شفافیت، طبقه‌بندی اطلاعات، امنیت شغلی، به‌کارگیری زنان
	مؤلفه گروهی	مدارا، دادگری و رعایت اصل برابری، مردم‌داری و مردم‌واری، اعتمادسازی، تعاملات سازنده، صلح‌جویی، هم‌نشینان شایسته
بُعد گفتاری	کلامی	گشودگی تجربه، مشورت پذیری و مشورت دهی، همدردی، گفتگو محوری، تشکر و قدردانی، ابلاغ بایدها و نبایدها، هنر نه گفتن، حق‌گویی، عدم توجه به چاپلوسی، امید دادن، راست‌گویی، پرهیز از غیبت، پرهیز از شایعه‌پراکنی، پرهیز از سخن‌چینی، کم‌گویی و گزیده گویی، پاسخگویی،

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

		گوش دادن فعال، رازداری

تم‌های اصلی پژوهش (سطح سوم تحلیل) و زیر تم‌ها (سطح دوم تحلیل) و کدها (سطح اول) در نگاره شماره (۱) آورده شده است. عواملی که در این پژوهش مورد شناسایی واقع شد، می‌توانند با یکدیگر رابطه متقابل و علت و معلولی داشته باشند. لذا مدل مفهومی کلی پژوهش حاضر به‌صورت نگاره شماره (۱) ارائه می‌گردد.



نگاره ۱: مدل مفهومی ابعاد رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک

همان‌گونه که در نگاره شمارهٔ (۱) آمده است ابعاد مؤثر بر رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک را می‌توان به سه دسته ابعاد پنداری، کرداری و گفتاری تقسیم‌بندی نمود. بر اساس مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر تدوین شدند.

فرضیهٔ ۱. بعد پنداری بر بعد کرداری اثر دارد.

فرضیه ۲. بعد پنداری بر بعد گفتاری اثر دارد.

فرضیه ۳. بعد گفتاری بر بعد کرداری اثر دارد.

بخش کمّی

در این مرحله از پژوهش، با توجه به عوامل اثر گذار در ایجاد رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک که در بخش کیفی پژوهش حاصل شد، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته طراحی گردید و بین نمونه آماری توزیع گردید.

به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف – اسمیرنوف استفاده گردید. نتایج بیانگر آن است که با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون بیشتر از ۰/۰۵ است، داده‌های پژوهش دارای توزیع نرمال هستند.

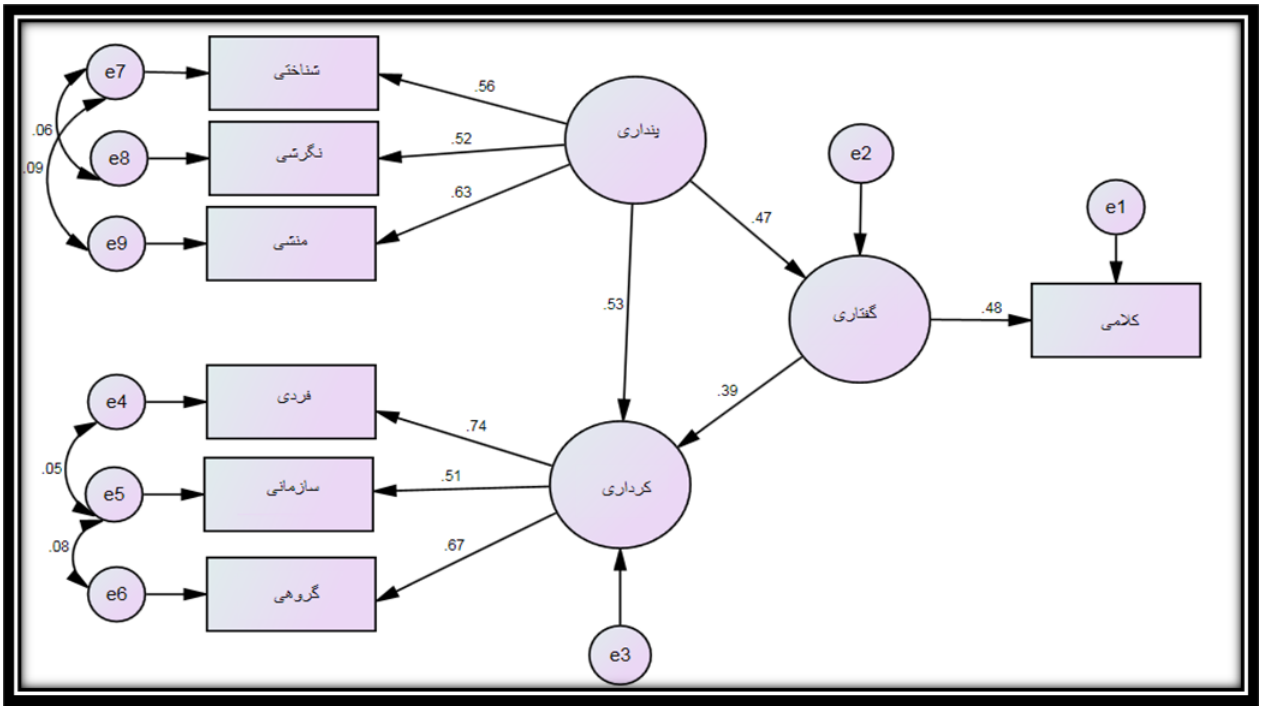
با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها و امکان استفاده از آزمون‌های پارامتریک، برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار AMOS 22، ابتدا برازش الگوی معادلات ساختاری آزمون شد. در جدول شمارهٔ (۵) شاخص‌های برازش این الگو نشان داده شده است که با مقایسهٔ مقادیر شاخص‌ها با برازش مناسب، می‌توان نتیجه گرفت شاخص‌ها مقادیر قابل قبولی دارند.

جدول ۵: شاخص‌های برازش الگوی ساختاری

نام الگو	χ^2/df	GFI	IFI	CFI	RMSEA
الگوی ساختاری	۲/۴۷۹	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۰۵۲
برازش مناسب	< ۳	> ۰/۹	> ۰/۹	> ۰/۹	< ۰/۱

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

در نگاره شمارهٔ (۲) الگوی معادلات ساختاری پژوهش آورده شده است. بر اساس نتایج الگوی معادلات ساختاری، فرضیه‌های پـژوهش آزمـون شدند که نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۶ آورده شده است.



نگاره ۲: الگوی ساختاری پژوهش

جدول ۶: نتایج آزمون فرضیات

فرضیه‌ها	مسیر	ضریب بتا	P	نتیجه
فرضیه ۱	بعد کرداری <---- بعد پنداری	۰/۵۳۱	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
فرضیه ۲	بعد گفتاری <---- بعد پنداری	۰/۴۷۲	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه
فرضیه ۳	بعد کرداری <---- بعد گفتاری	۰/۴۷۲	۰/۰۰۰	تأیید فرضیه

بحث

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر ایجاد الگـوی رهبـری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران بود. به همین منظور، محقق بـا استفاده از تکنیک‌های تحلیـل محتـوای مضـمونی، مصـاحبه و تحلیـل نوشته‌های حاصل از مصاحبه‌ها، عوامل کلی تأثیرگذار بر ایجـاد الگـوی رهبری اخلاقی را شناسایی نمود. سپس بـه‌وسـیلهٔ پرسشـنامهٔ محقـق-ساخته، تأثیر هر یک از متغیرهای شناسـایی‌شـده را بـر یکـدیگر مـورد بررسی قرار داد.

نتایج بخش کیفی پژوهش نشان‌دهندهٔ این اسـت کـه بعـد پنـداری در ایجاد الگوی رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران تأثیرگـذار است. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که با توجـه بـه متـون پارسـی ایران‌زمین، مؤلفه‌های بینش، شـناخت و مـنش، تشـکیل دهنـده پنـدار رهبران اخلاقی ایرانی بوده‌اند. با توجه به مطالب مـذکور وقتـی پیـامبر ایران باستان واژه نیک را در کنار پنـدار مـی‌آورد پـس قطعـاً بهتـرین و زیباترین اندیشه و تفکر مدنظر او همان تفکـر توحیـدی[۱۳] بـوده اسـت. این‌که بلافاصله پـس از نیک‌اندیشـی، سـخن از گفتـار و کـردار نیـک می‌کند و معتقد است که اندیشه، گفتار و کردار به نیکی نخواهد گراییـد مگر آن‌که اندیشه، پاک و اهورایی شود یعنی اگـر فکـر آدمـی شایسـته باشد نتیجه گفتار و کردار او نیز چنین خواهد بـود کـه ایـن اندیشـه بـر شناخت، نگرش و منش فرد تأثیرگذار است.

نتایج بخش کیفی پژوهش نشان‌دهندهٔ این اسـت کـه بعـد کـرداری در ایجاد الگوی رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک[۱۴] ایران تأثیرگذار است. خوشبختی یک انسان و رهبر سعادتمند بر پایه کردار نیک شـکل می‌گیرد و کردار نیک جز بر پایه پندار و گفتار نیک حاصل نخواهد شد. با جستجو در نظریه‌های رهبری، توجـه بـه کـردار درسـت مـدیران بـا رهبری تحول‌گرا، رهبری اخلاقی و رهبـری اصـیل، ارتبـاط تنگـاتنگی دارد. رهبری تحول‌گرا[۱۵] به‌عنوان تعهد در عمل به مجموعه‌ای از اصول و ارزش‌های قابل توجیه از نظر اخلاقی تعریف می‌شود(۱۱) .

نتایج بخش کیفی پژوهش، نشان از تأثیر بعد گفتاری بر ایجـاد الگـوی رهبـری اخلاقـی مبتنـی بـر ادبیـات کلاسـیک ایـران دارد. انسـان‌هـا همان‌گونه که سخن نیـک می‌گوینـد خـود را می‌سـازند. در قـرآن کـه سخنان آفریدگار و پروردگـار هسـتی اسـت در رابطـه بـا وجـود انسـان می‌خوانیم: «الرحمن، علم القران، خلق الانسان، علمه البیـان.» بـه ایـن

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

معنا که خداوند قرآن را تعلیم داد، انسان را خلق نمود و به او بیان را آموخت که اولین ویژگی بعد از خلقت این موجود را قدرت بیان می‌داند و به اهمیت و جایگاه عظیم آن اشاره می‌فرماید. ازآنجاکه آدمی در رساندن منظور خود ناگزیر به تکلم است و اندوخته‌های علمی خویش و تجربیات زندگی را به‌وسیله سخن گفتن ارائه می‌دهد و بسیاری از تنش‌ها و چالش‌های زندگی را با گفتار حل‌وفصل می‌نماید روشن می‌شود که سخن نیک برای موفقیت رهبر سازمان نقش غیرقابل‌انکاری دارد. اگر ارتباط کلامی با کلمات مثبت (امنیت آور و آرامش زا) شروع شود، تداوم ارتباط، برای طرفین، دل‌نشین و خوشایند خواهد بود، همان‌گونه که به‌کارگیری کلماتی که دارای بار منفی است در ارتباط طرفین ایجاد اختلال می‌کند. مهارت کلامی یا گفتار، بیشترین کاربرد را دارد و برای گفتگوی رهبر با کارکنان به‌صورت فردی یا گروهی و برگزاری نشست‌هایی مؤثر بسیار مهم تلقی می‌شود.

همچنین نتایج بخش کمّی پژوهش نشان‌دهندهٔ این است که بعد پنداری به میزان (۰/۵۳) بر بعد کرداری اثرگذار است. نتیجهٔ این پژوهش در مورد اثر بعد پنداری بر بعد کرداری، با نتایج پژوهش‌های برخی محققان (۱۲ –۱۴) هم‌خوانی دارد. نتیجهٔ این پژوهش نشان‌دهندهٔ اثر بعد پنداری بر بعد گفتاری به میزان (۰/۴۷) است. نتیجهٔ پژوهش حاضر در مورد اثر بعد پنداری بر بعد گفتاری، با نتایج پژوهش‌های برخی محققان (۱۵–۱۷) هم‌خوانی دارد. همچنین پژوهش حاضر به این نتیجه رسید که بعد گفتاری نیز به میزان (۰/۳۹) بر بعد کرداری اثرگذار است. نتیجهٔ پژوهش حاضر در مورد اثر بعد گفتاری بر بعد کرداری، با نتایج پژوهش‌های برخی محققان (۱۸–۲۲) مطابقت دارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، جهت بهبود ابعاد شناسایی شده در زمینه رهبری اخلاقی ، پیشنهادهایی ارائه می‌گردد.

با توجه به اهمیت بعد کرداری الگوی رهبری اخلاقی مبتنی بر ادبیات کلاسیک ایران، پیشنهاد می‌گردد در ارتباط با کردار فردی، ویژگی‌هایی همچون حلال خوری، امانت داری، درنگ و تأمل در کارها و تصمیم‌گیری‌ها، دقت، حسابگری، قناعت، هیبت و جدیت، همنشینی با افراد شایسته ملاک گزینش مدیران قرار گرفته و سرلوحه کار آنان باشد. همچنین ویژگی‌هایی همچون توجه به بازخور از جانب همکاران و زیردستان، بازنگری در امورات کاری، حفظ توازن، پرداخت منصفانه، عدم دریافت رشوه، مبارزه با فساد، اجتناب از ایجاد استرس و اضطراب به عنوان مقوله‌های مطرح در کردار سازمانی، در رأس کار مدیران و مسئولان تصمیم‌گیرنده و تصمیم‌ساز در سازمان قرار گیرد. مقوله‌هایی همچون مدارا، دادگری، حق‌طلبی، آبادگری، آبروداری، مردم‌داری، بکارگیری زنان در امورات مدیریتی و اعتماد به آنان، ارائه فرصت دوباره به افراد و اطمینان به آحاد جامعه، رسیدگی به یتیمان و بازماندگان کارکنان، رعایت حقوق حیوانات و محیط زیست نیز به‌عنوان مقوله‌های مطرح در ارتباط با مؤلفه کردار اجتماعی مدیران و مسئولان ملاک عمل باشد.

پیشنهاد می‌گردد، ملاک تشویق، نمره ارزیابی و کارآیی و سایر ارزیابی‌ها به صورت جدی بر مبنای پندار، گفتار و کردار نیک انجام پذیرد و در ادامه به عنوان ملاک‌های اصلی گزینش مشاغل سطح بالا و به خصوص به عنوان معیارهای اصلی ارتقاء، قلمداد گردند تا ضمن شکل گیری فرهنگ سازمانی غنی در این رابطه شاهد تحول در فرهنگ جامعه نیز باشیم.

همچنین پیشنهاد می‌گردد سنجه‌های استاندارد و مناسبی در جهت سنجش پندار، گفتار و کردار نیک در شهرداری‌های مورد بررسی طراحی و ارائه گردد.

با توجه به تأیید نقش و رابطه زیربنایی پندار با گفتار و کردار، پیشنهاد می‌گردد؛ ضمن توجه ویژه به پندار نیک، آموزش شیوه‌های رایج اندیشیدن و تفکر در مورد مسائل بنیادی در دستور کار این شهرداری‌ها قرار گیرد تا با آموزش تعقل و تفکر در مدیران و کارشناسان، نگرش‌های صحیح و مثبت در آن‌ها شکل گرفته و در بستر پندار نیک، مؤلفه‌های گوناگون گفتار و کردار نیک در سازمان مورد بررسی و سایر سازمان‌ها متبلور گردد.

پیشنهاد می‌شود یک کمیته مدیریت اخلاق در این شهرداری‌ها ایجاد شود که به طور پنهان بر اجرای برنامه‌های سازمانی مدیران نظارت کنند. وظیفه این کمیته اجرا و اداره برنامه مدیریت اخلاق، آموزش خطمشی‌ها و رویه‌های اخلاقی و حل معضلات اخلاقی است. این کمیته باید از افراد رده بالای سازمان تشکیل شده باشد.

پایبندی به چارچوب گفتار نیک، به عنوان یک مطالبه عمومی از مسئولین و در حد یک قانون با مجازات مشخص و نابخشودنی مصوب گردد و مؤلفه‌هایی نظیر راست‌گویی، عدم خلف وعده، شفافیت، حق‌گویی، گزیده‌گویی، بی توجهی به چاپلوسی معیار ارزشیابی مسئولان در بعد گفتار قرار گیرد. همچنین عدول از مؤلفه‌های گفتار نیک، بطور مشخص و جدی موجبات تنبیه و مجازات آنان را فراهم آورد.

شفافیت به عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم کردار نیک، در سازمان مورد بررسی مطالبه و نهادینه گردد تا مسئولین ضمن رعایت شفافیتِ قبل، حین و بعد از مسئولیت، پاسخگویی کافی در مقابل افکار کارکنان زیردست و شهروندان داشته باشند. علاوه بر این، افشای میزان حقوق، مزایا، دارایی‌ها و امتیازات آنان، در معرض قضاوت جامعه و در حیطه نظارت و کنترل قانونی قرار گیرد.

نتیجه گیری

مفهوم رهبری اخلاقی شکلی از رهبری است که نیازمند توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای استانداردهای اخلاقی به طور مؤثر در رفتارهایشان می‌باشد. رهبری اخلاقی میتواند به عنوان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی‌های فردی دیگران و ترکیبی از ویژگی‌ها همچون صداقت، قابلیت اعتماد، امین بودن، خلوص، تصمیمگیری 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 .در مفهوم رهبری اخلاقی، ارزش‌های اخلاقی پذیرفته شده

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

مقاله پژوهشی

برای همه نظیر عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست‌کرداری محور تمرکز و توجه است. رهبران سازمان برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات از طریق رفتار ملموس نشان دهند. در ادبیات کلاسیک ایران موارد متعددی از تاکید بر ویژگی های رهبران اخلاقی وجود دارد که منطبق با نتایج پژوهش حاضر می توان آنها را در ابعاد پنداری(مؤلفه‌های بینش، شناخت و منش)، گفتاری(کلامی) و کرداری (فردی ، سازمانی و گروهی) طبقه بندی کرد.

ملاحظه های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندگانه و ... در پژوهش حاضر موردتوجه قرارگرفته‌اند

واژه نامه

1. Leadership	رهبری
2. Ethical leadership	رهبری اخلاقی
3. Honesty	صداقت
4. Justice	عدالت
5. Literature	ادبیات
6. Religios knowledge	معرفت دینی
7. Competence of leaders	شایستگی رهبران
8. Thought dimension	بعد پنداری
9. Action dimension	بعد کرداری
10. Cognitive component	مولفه شناختی
11. Attitude component	مولفه نگرشی
12. Organizational component	مولفه سازمانی
13. Monotheistic thinking	تفکر توحیدی
14. Classical literature	ادبیات کلاسیک
15. Developmental leadership	رهبری تحول گرا

References

1. Chiung HH. (2013). Shared leadership and team learning: roles of knowledge sharing and team characteristics. Journal of International Management Studies; 8(1): 347-360. (In Persian).
2. Afjeh SA. (2014). Philosophical foundations and theories of leadership and organizational behavior. 1st ed. Iran/Tehran: Samt Publication. (In Persian).
3. Behrendt S, Matz A, Goritz M. (2020). Transformational leadership and its impact on customer satisfaction. Measuring mediating effects of organisational citizenship behaviours. Middle East Journal of Management; 8(1): 32-48.
4. Mollaei Nejad A. (2021). Components of leadership in the new century. Tadbir Magezine; 57(2): 17-36. (In Persian).
5. Aghighi A. (2020). Mediating role of work ethics in relation to ethical leadership and organizational justice with work engagement. Ethics in Science and Technology; 15(2):123-131. (In Persian).
6. Abbasi Akhgari S, Nasiri Valikbani F. (2022). Investigate the relationship between ethical leadership style and organizational transparency with organizational agility. Ethics in Science and Technology;16(4):172-175. (In Persian).
7. Talebnia G, Rajabdorri H, Khanizolan A. (2022). The relationship between ethical leadership and self-efficacy, respect and the relationship between managers and employees. Ethics in Science and Technology; 16 (4): 90-96. (In Persian).
8. Nasr Esfahani A, Sobhani M, Khazaeipool J, Amanibani M. (2015). Analyzing the effect of spiritual leadership and its consequences on organizational performance by using a balanced scorecard. Journal of Organizational Cultural Management; 13(1): 247-266. (In Persian).
9. Taheri M, Asadi Loyeh A, Khoshrang H. (2014). Relationship between leadership styles of department heads and job satisfaction of faculty members of Guilan University of Medical Sciences. Comprehensive Nursing and Midwifery; 24(71): 56-63. (In Persian).
10. Abbasnejad H, Adelzadeh P, Pashaei Fakhri K. (2021). Investigating the function of political-organizational behavior in the story of the lion and the cow in Kelileh and Demneh. Interpretation and Analysis of Persian Language and Literature Texts; 5(21): 31-46. (In Persian).
11. Brunsson D. (2019). Authentic leadership and organizational climate. Journal of Organizational Behavior; 13(3): 45-61.
12. Nahavandi A. (2020). Iranian mystical leadership: lessons for contemporary leaders. Journal of Management Studies; 41: 665–691.
13. Rafiei m, Aliahmadi A, Mousavi M, Kermani M. (2013). Ethical leadership, the fruit of the Islamic management paradigm. Ethics Research Journal; 6(20): 49-76. (In Persian).
14. Yakhdansaz N, Adelzadeh P, Fakhripashaei K. (2019). Management of interpersonal conflict in Shahnameh. Persian Language and Literature; 11(38): 173-195. (In Persian).
15. Zhao G, Chen Y, Brockner J. (2015). What influences managers' procedural fairness towards their subordinates? The role of subordinates' trustworthiness. Journal of Experimental Social Psychology; 59: 96-112.
16. Mikaeeli A, Farhangi A, Hoseini Dana H. (2020). Participatory leadership style and its impact on organizational effectiveness in media organizations with emphasis on broadcasting. Audiovisual Media Quarterly; 14(3): 129-166. (In Persian).
17. Ranjbar A, Shakouri M. (2018). Comparative analysis of civil procedure in Shahnameh and Telman. Comparative Literature; 24(2): 18-33. (In Persian).

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

18. Storr D. (2020). Leadership. 1st ed. USA/New York: Routledge.
19. Thompson RS. (2020). The perception of servant leadership characteristics and job satisfaction in a church-related college. Leadership Quarterly; 43(2): 320-335.
20. Otaye-Ebede L, Sparrow P, Wong W. (2016). The changing contours of fairness: using multiple lenses to focus the HRM research agenda. Journal of Organizational Effectiveness; 3(1): 70-90.
21. Nasr Esfahani A. (2009). A comparative study of Saadi's perspective and Western thinkers: management on the appearance and innerness of individuals. Comparative Literature Studies; 3(9): 187-204. (In Persian).
22. Yaghoubi N, Arab A, Abbaszadeh A. (2017). The role of managerial leadership in predicting and explaining employees' organizational citizenship behavior. Public Management Perspectives; 3: 108-135. (In Persian).

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]

[Downloaded from www.ethicsjournal.ir on 2026-10-30]