

## طراحی الگوی رهبری دیپلماتیک اخلاقی در سازمانهای دولتی ایران

- حسین نعمتی<sup>۱</sup>، دکتر روح الله سهرابی<sup>۲\*</sup>، دکتر علیرضا اسلامبولچی<sup>۳</sup>، دکتر علی اصغری صارم<sup>۴</sup>
۱. دانشجوی دکتری منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران
۲. گروه حسابداری، دانشکده اقتصاد و علوم اجتماعی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران
۳. گروه مدیریت دولتی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران
۴. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۸، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۲۰)

### چکیده

**زمینه:** رهبران دارای مسئولیت هستند، پس نیازمند اخلاق می باشند. افرادی که در جایگاهی چون رهبری قرار دارند، می توانند منشاء بسیاری از تغییرات رفتاری شوند؛ و این امر، زمانی بهتر محقق می شود که این رهبران رفتار اخلاقی بالایی نیز داشته باشند. از این رو پژوهش حاضر با هدف بررسی ویژگیهای رهبری اخلاقی و سپس استخراج الگوی مفهومی از رابطه بین این ویژگیها شکل گرفت.

**روش:** تحقیق حاضر اکتشافی، کیفی است. جامعه آماری شامل تعدادی از اساتید مدیریت ایران در شهر همدان بود. از میان جامعه مورد نظر ۱۱ نفر به عنوان نمونه با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته بود و در نهایت داده ها با روش تحلیل تم مورد بررسی قرار گرفتند.

**یافته ها:** پس از انجام فرآیند تحلیل تم ابتدا ۱۲۴ تم فرعی شناسایی شد. با دسته بندی و حذف موارد تکراری ۲۲ تم فرعی شناسایی شد که در قالب سه گروه عمده از مؤلفه ها یا ویژگی های رهبری اخلاقی تحت عنوان ویژگی های رهبر اخلاق مدار و رفتارهای رهبر اخلاق مدار و نتایج حاصل از به کارگیری رهبری اخلاقی قرار گرفتند.

**نتیجه گیری:** نتایج تحقیق حاضر نشان داد که چنانچه مؤلفه های رهبری اخلاقی که مجموعه ای از ویژگی ها و رفتارهاست تحقق یابد بی شک نتایج همچون کاهش تعارضات، افزایش رضایت، تعالی سازمانی و شایسته سالاری تحقق خواهد یافت.

کلیدواژگان: رهبری، رهبری اخلاقی، سازمان دولتی

### سر آغاز

با بر عهده گرفتن نقش رهبری، مدیران در تحقق اهداف سازمان به ابزاری کارآمد مجهز می شوند. نتایج تحقیقات تجربی نشان می دهد که مدیران برای اینکه بتوانند دارای اختیارات غیر رسمی شوند بایستی شیوه هایی رهبری را در پیش بگیرند که وفاداری رادر کارکنان تشویق کرده و پرورش دهند (۲).

در عصر حاضر سازمانهای دولتی با چالشهای گوناگونی مواجه هستند مثلاً طرح جهانی شدن و یکپارچگی و مرتبط شدن اقتصاد کشورها و تاثیر پذیری شدید آنها از همدیگر و کم رنگ شدن تاثیر مرزهای سیاسی و جغرافیایی، رقابت و تغییر مستمر در محیطهای سازمانها، کمبود نیروی انسانی ماهر<sup>۴</sup> و متعهد، عدم شایسته سالاری<sup>۵</sup>، اداره کارکنانی که در سازمان ایجاد مشکل می کنند از جمله این چالشهاست. بدیهی است یکی از قابلیت های سازمانهای دولتی می توانند برای مواجه شدن با

صاحب نظران، رهبری را یکی از وظایف مدیران قلمداد می کنند درحالی که در مقابل، برخی، رهبری را بسیار فراتر از مدیریت می دانند و معتقدند که رهبران سازمانها الزاماً مدیران سازمانها نیستند.

بی تردید یکی از مهمترین نیازهای یک سازمان نیاز به رهبری<sup>۱</sup> است، چه سازمان در یک کشور مترقی یا در یک کشور توسعه نیافته باشد. نیاز سازمان به رهبری اگر از نیاز فرد به رفع نیازهای اولیه و جسمی خود بیشتر نباشد، بی شک به همان میزان از اهمیت برخوردار است، یک سازمان اگر از رهبری بهره مند نباشد دیر یا زود حیات و موجودیت آن به مخاطره می افتد و دچار هرج و مرج می شود (۱). طبعاً امروزه توجه به مقوله رهبری جهت تداوم حیات سازمان دولتی<sup>۲</sup> نیز که با مخازرات بی شماری در محیط متغیر و متلاطم مواجه است مورد توجه باید قرار گیرد یکی از نقش های مهم مدیر در مدیریت سازمان<sup>۳</sup> تحت اداره خود، رهبری او در سازمان است.

نویسنده مسئول: نشانی الکترونیکی: rohallahsohrabi7@gmail.com

پرورش رفتارهای آنان به سمت توسعه پیروان خود پیش می‌روند. آنان به پیشرفت و توسعه شخصی و شغلی کارکنان اهمیت داده و موانع را از سر راه آنان برمی‌دارند. چنین رفتارهایی باعث شنیده شدن صدای کارکنان در سازمان شده و انعطاف‌پذیری آنان را در سازمان افزایش می‌دهد (۷).

با توجه به اهمیت رهبری اخلاقی در سازمان‌ها در این پژوهش سعی بر شناساندن ویژگیها و عملکردهای رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی است که بسیاری از این ویژگیها با توجه به قلت پژوهش در این زمینه مهم و مجهول است. فلذا نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران کمک کند تا سازمانهای دولتی را بهتر از قبل در جهت ارائه خدمات بهتر شناخته و هدایت کنند. بنابراین با توجه به هدف پژوهش سوال پژوهش آن است که:

\* عوامل و مفاهیم رهبری اخلاقی کدامند؟

\* چه الگویی می‌توان برای رهبری اخلاقی در سازمانهای دولتی ایران طراحی کرد؟

## روش

تحقیق حاضر اکتشافی، کیفی است. جامعه آماری شامل تعدادی از اساتید مدیریت ایران در شهر همدان بود. از میان جامعه مورد نظر ۱۱ نفر به عنوان نمونه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته بود و در نهایت داده‌ها با روش تحلیل تم مورد بررسی قرار گرفتند. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند و حتی از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهشی را نیز تفسیر می‌کند (۸).

## یافته‌ها

پس از انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با ۱۱ تن از خبرگان، تمام کدهای موجود در مصاحبه‌ها که به نظر می‌رسید، ارتباط مستقیم با موضوع تحقیق دارد استخراج شد. پس از انجام فرآیند تحلیل تم ابتدا ۱۲۴ تم فرعی شناسایی شد. با دسته‌بندی و حذف موارد تکراری ۲۲ تم فرعی شناسایی شد که در قالب سه گروه عمده از مؤلفه‌ها یا ویژگی‌های رهبری اخلاقی تحت عنوان ویژگی‌های رهبر اخلاق مدار و رفتارهای رهبر اخلاق مدار و نتایج حاصل از به‌کارگیری رهبری اخلاقی قرار گرفته‌اند. (جدول ۱).

این گونه چالشها بکارگیرند پتانسیلهایی است که در رهبری آن سازمانها وجود دارد و بر خوداری از رهبری اخلاقی<sup>۶</sup> می‌تواند از جمله این پتانسیلها و نیروهای موفقیت ساز باشد.

نمی‌توان بدون توجه به خود اخلاق، درباره رهبری اخلاقی صحبت کرد. اخلاق، جمع خلق و خلق است به معنای سرشت، خوی، طبیعت و امثال آن؛ که به معنای صورت درونی و باطنی و ناپیدای آدمی به کار می‌رود که با بصیرت درک می‌شود؛ در مقابل خلق که به صورت ظاهری انسان گفته می‌شود، که با چشم قابل رویت است (۳). بسیاری از فلاسفه و حکمای اسلامی، اخلاق را با توجه به همان معنای لغوی تعریف کرده‌اند. حکمای گذشته، روح و نفس غیر مادی انسان را خاستگاه هر گونه رفتار ظاهری و عمل آدمی می‌دانستند و از این رو اصل در اخلاق را توجه به صفات نفسانی انسان می‌دانستند که ثمره اصلاح نفس و درون در رفتارها و اعمال بیرونی به سرعت آشکار می‌شود. از این رو عموماً اندیشمندان اسلامی نیز که به اصل وجود نفس اعتقاد داشتند اخلاق را به گونه متناسب با همین مسئله تعریف نموده‌اند. گاه منظور از اخلاق در اصطلاح اندیشمندان هرگونه صفت نفسانی است که موجب پیدایش کارهای خوب یا بد می‌شود؛ چه آن صورت نفسانی به صورت پایدار و راسخ باشد و چه به صورت ناپایدار و غیرراسخ و چه از روی تامل و اندیشه صادر شود یا بدون تفکر و تامل (۴).

رهبری اخلاقی را بروز رفتارهای فردی و جمعی که از نظر هنجاری مناسب بوده و حمایت از این نوع رفتارهای پیروان، از طریق ارتباطات دو طرفه، پاداش و تصمیم‌گیری، تعریف کرده‌اند. رهبران اخلاقی دارای مشخصه‌هایی چون: صداقت<sup>۷</sup>، دلسوزی و انصاف می‌باشند. این رهبران پیروان را به طور مرتب به پایبندی و رعایت معیارهای اخلاقی<sup>۸</sup> توصیه می‌کنند و برای رفتارهای اخلاقی<sup>۹</sup> و غیر اخلاقی پاداش و مجازات در نظر می‌گیرند. (۵).

رهبری اخلاقی با ایجاد ارزش‌ها، آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی<sup>۱۰</sup> و دموکراتیک و ایجاد جو سازمانی<sup>۱۱</sup> مناسب به منظور تحقق سلامت سازمانی<sup>۱۲</sup>، صداقت و قابل اعتماد بودن<sup>۱۳</sup>، عمل کردن به ارزش‌ها و نگرش‌ها در رفتار، عمل کردن به ارزش‌ها در تصمیم‌گیری و رفتار عادلانه<sup>۱۴</sup> در هر موقعیتی را تشویق می‌کند (۶).

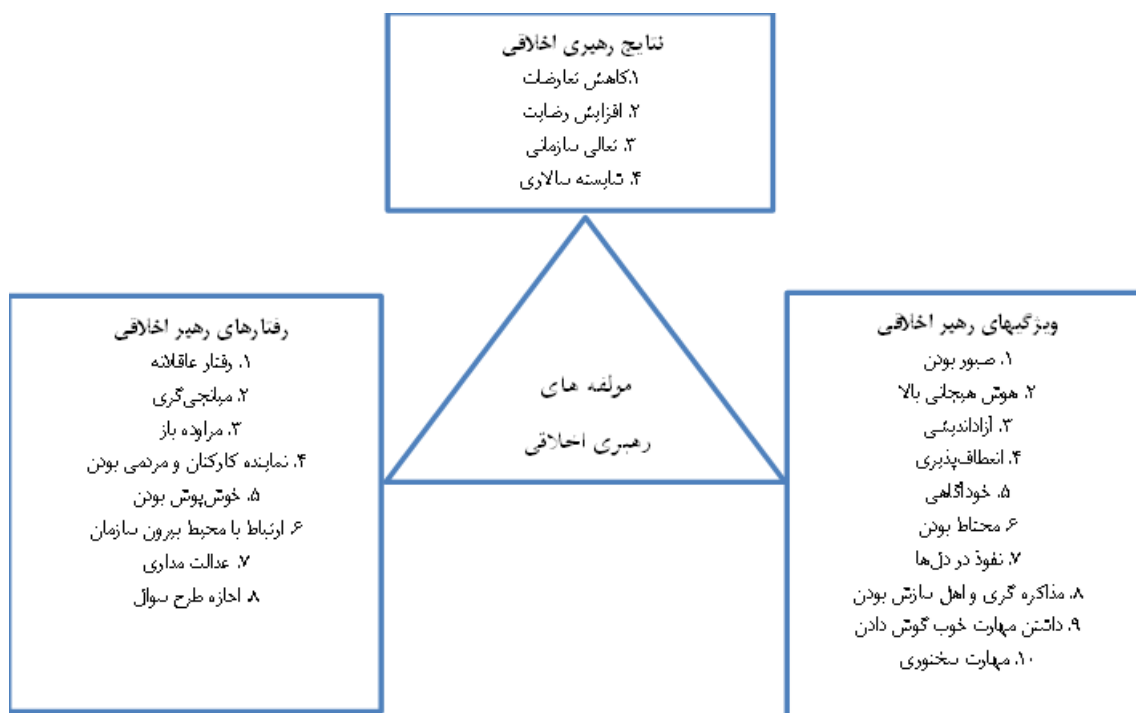
سازمان‌ها با تغییرات شگرفی که در حال حاضر با آن روبرو هستند، برای اینکه از قافله عقب نمانند، باید شرایطی ایجاد نمایند تا رهبران اخلاق مدار را در پست‌های مدیریتی قرار دهند یعنی سازمان باید توجه خود را به رهبران سازمانی ای معطوف نماید که اخلاق محور بوده، مسئولیت‌پذیر<sup>۱۵</sup> باشند و سعی کنند عدالت را در سازمان برقرار نمایند. رهبران اخلاقی با ارج نهادن به مقام انسانی کارکنان و شناسایی و

جدول ۱: تم‌های فرعی و مفاهیم عمده رهبری اخلاقی

مفاهیم عمده رهبری	تم‌های فرعی	ردیف
ویژگی‌های رهبر اخلاقی	۱) صبور بودن ۲) انعطاف‌پذیری ۳) هوش هیجانی بالا	۱

	۴) آزاداندیشی ۵) خودآگاهی ۶) اجازه طرح سؤال ۷) محتاط بودن ۸) نفوذ در دلها ۹) عدالت مداری ۱۰) مذاکره گری و اهل سازش بودن ۱۱) داشتن مهارت خوب گوش دادن ۱۲) مهارت سخن‌وری	
رفتارهای رهبر اخلاقی	۱) رفتار عاقلانه ۲) میانجی‌گری ۳) مراوده باز ۴) نماینده کارکنان و مردمی بودن ۵) خوش پوش بودن ۶) ارتباط با محیط بیرون سازمان	۲
نتایج رهبری اخلاقی	۱) کاهش تعارضات ۲) افزایش رضایت ۳) تعالی سازمانی ۴) شایسته سالاری	۳

این یافته‌ها که بر اساس داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه‌ها و تجزیه-و-تحلیل آن‌ها به‌روش تحلیل تم می‌باشد در قالب شکل زیر ترسیم شده‌اند.



### نگاره ۱: الگوی رهبری اخلاقی از دیدگاه مدیران و اساتید دانشگاهها

#### بحث

اجتماعی و فرهنگی و همچنین رهنمودهای مسئولان عالی‌رتبه کشور تعیین گردیده است. برای تحقق این رسالت و چشم‌انداز ابتدا مفاهیم رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی شناسایی گردید و سپس بر این

یک سازمان اگر از رهبری بهره‌مند نباشد دیر یا زود حیات و موجودیت آن به‌مخاطره می‌افتد و دچار هرج و مرج می‌شود. این پژوهش در مسیر توجه به اهداف سند چشم‌انداز بیست ساله، برنامه‌های توسعه اقتصادی،

۵. تدوین آئین نامه رهبری اخلاقی در سازمان .

### نتیجه گیری

بررسی اجمالی ادبیات و مبانی نظری موضوع رهبری در سازمان های دولتی بیانگر این است که در تحقیقات اخیر موضوعاتی هم چون رهبری اخلاقی به اندازه کافی مورد توجه قرار نگرفته است. فلذا مقوله رهبری به ویژه رهبری اخلاقی با توجه به ویژگی ها و رفتارها و نتایج به کارگیری آن در رفع یا کاهش معضلات و چالش های سازمان های دولتی از اهمیت خاصی برخوردار است

مشکلاتی هم چون روزمرگی و فقدان درک آینده و آینده نگری، مدیریت فاقد برنامه، تصمیم گیری های خلق الساعه و بی خاصیت که حمایت هیچ یک از گروه های کاری را به دنبال نداشته، تصمیم گیری های احساسی، جایی که عقل و منطق آن را بر نمی تابد، بی عدالتی در سازمان، وارد شدن خسارت و ضرر و زیان سنگین به سازمان و جامعه از بابت عدم درایت بر مبنای دوباره کاری ها، ... و چندباره کاری ها، بکر و دست نخورده ماندن استعدادها و نبوغ کارکنان، فقدان شایسته سالاری و در همان حال، نالیدن از فقدان متخصصین لازم برای انجام امور، عدم انعطاف پذیری در برابر شرایط و اوضاع متغیر محیطی، تکیه بر سلیقه و ضائقه احساس فردی که منجر به فاصله گرفتن سازمان ها از علم و پیشرفت های علمی و تکنولوژیکی می شود و ... همه و همه نشان از اهمیت موضوع رهبری اخلاقی دارد.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که چنانچه مولفه های رهبری اخلاقی که مجموعه ویژگی ها و رفتارهاست تحقق یابد بی شک نتیجه همچون کاهش تعارضات، افزایش رضایت، تعالی سازمانی و شایسته سالاری تحقق خواهد یافت .

### ملاحظه های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندانکه و ... در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفته اند.

### واژه نامه

1. Leadership	رهبری
2. Public organizations	سازمان دولتی
3. Organization management	مدیریت سازمان
4. Skilled manpower	نیروی انسانی ماهر
5. Meritocracy	شایسته سالاری
6. Ethical leadership	رهبری اخلاقی
7. Honesty	صداقت
8. Ethical factors	معیارهای اخلاقی
9. Ethical behaviors	رفتارهای اخلاقی
10. Participatory management	مدیریت مشارکتی
11. Organizational climate	جو سازمانی
12. Health of organization	سلامت سازمانی
13. Trustworthy	قابل اعتماد بودن

اساس، مؤلفه های ۲۲ گانه رهبری اخلاقی در سازمان های دولتی از دیدگاه کارکنان در قالب یک الگو ارایه شد.

این تم های ۲۲ گانه عبارت از: صبور بودن، هوش هیجانی بالا، آزاداندیشی، انعطاف پذیری، خودآگاهی، محتاط بودن، نفوذ در دل ها، مذاکره گری و اهل سازش بودن، مهارت گوش دادن، مهارت سخن گوی، رفتار عاقلانه، میانجی گری، مراد به باز، نماینده کارکنان و مردمی بودن، خوش پوش بودن، ارتباط با محیط بیرونی سازمان، عدالت ورزی، اجازه طرح سؤال دادن، کاهش تعارض، افزایش رضایت، تعالی سازمانی، شایسته سالاری، هستند. نتایج به دست آمده با نتایج برخی پژوهش ها که به بررسی رهبری اخلاقی و عوامل موثر در آن در سازمان های مختلف پرداخته اند همسو است (۹-۱۵).

در این پژوهش، چندین محدودیت اساسی وجود داشت :

۱. در اجرای تحقیق در اکثر مواقع، مدیران و کارشناسان ذی ربط به دلیل گرفتاریهای کاری، حاضر به همکاری با محققان نبودند که همین امر چالش زیادی برای محققین به وجود آورد.

۲- به دلیل محدودیت زمانی و امکان ناپذیری پوشش همه استان ها، جمع آوری پرسشنامه ها فقط به مرکز استان همدان محدود شد که این امر، به تعمیم پذیری نتایج خلل وارد می کند، لذا استفاده از نتایج این پژوهش در مرکز استان همدان امکان پذیر است.

۳- به دلیل استفاده از ادراک در دریافت های ذهنی و فردی، اندازه گیری و بررسی ابعاد رهبری اخلاقی در معرض انحرافات و تعصبات است، بنابراین، این پژوهش، شامل محدودیتهای رایج در انواع پژوهش هایی است که از اطلاعات خود ارزیابی شده استفاده می کنند.

با توجه به شرایط و نتایج تحقیق نیز پیشنهادات زیر ارایه میشود:

۱. با توجه به اینکه نمونه های آماری این پژوهش، همه سازمانهای دولتی مستقر در مرکز استان همدان بودند، پیشنهاد می کنیم، برای تعمیم پذیری نتایج به کل ایران، در سایر استانها نیز این پژوهش اجرا شود و نتایج بدست آمده از سازمانهای مشابه در استانهای مختلف با همدیگر مقایسه شود.

۲- با توجه به اینکه سوال ها و متغیرهای بررسی شده در این پژوهش، برای همه سازمانهای دولتی یکسان بود، برای بررسی دقیق تر در هر سازمان، به دلیل اقتضات و ویژگیهایی که هر سازمان برای خود دارد، پیشنهاد می شود، مطالعات عمیق تر در هر سازمان، با در نظر گرفتن آن ویژگیها و اقتضات انجام شود و رابطه بین مفاهیم و مولفه های رهبری اخلاقی به تفکیک هر سازمان بررسی شود.

۳- پیشنهاد می شود، با توجه به نتایج بدست آمده از ابعاد و مفاهیم رهبری اخلاقی و رابطه ای که بین آنها برقرار است، تلاش شود تا از این عوامل و مفاهیم برای تعیین مفاهیم عمومی و اختصاصی برای بررسی رهبری اخلاقی در هر کدام از سازمانهای دولتی (بنا بر اقتضات آن سازمانها) استفاده شود و برای بومی سازی مفاهیم و الگوی رهبر اخلاقی اقدام شود

۴- همچنین برای بررسی رهبری اخلاقی در سازمانهای دولتی و خصوصی، پژوهش های کامل تری نیاز است.

9. Taghizadeh H, Soltani G. (2016). The role of identification & ethical beliefs of employees at functional results of ethical leadership. *Ethics in Science and Technology*; 10 (4): 97-106. (In Persian).
10. Mohajeran B, Divband A. (2017). Analyzing the relationship between ethical leadership and organizational silence with employee's creativity. *Ethics in Science and Technology*; 12(2): 137-148. (In Persian).
11. Pashazadeh U, Soleimani M, Teymouri Azar K. (2020). The new relationship between honest and humble ethical leadership approach and organizational performance. *Ethics in Science and Technology*; 15(2): 76-85. (In Persian).
12. 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).
13. Carson JB, Tesluk PE, Marrone JA. (2007). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*; 50(5): 1217-1234.
14. Hoveida R, Salari S, Asemi A. (2011). A study on the relationship among servant leadership (sl) and the organizational commitment (OC). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*; 3(3): 499-509.
15. Lovelace KJ, Manz CC, Alves JC. (2007). Work stress and leadership development: the role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*. 17: 374-387.

14. Fair behavior
15. Responsibility

## References

1. Zaccaro SJ, Rittman AL, Marks MA. (2001). Team leadership. *Leadership Quarterly*; 12: 451-483.
2. Shirazi A. (1994). *Educational management*. 1<sup>st</sup> ed. Iran/Mashhad: Jihad Daneshgahi Publication. (In Persian).
3. Khanahmadi M, Farhud DD, Ranjbar B, Malmir M. (2016). Ethics in convergence of science and technology. *Ethics in Science and Technology*; 11 (2) :1-10. (In Persian).
4. Soleimani M, Memarzadeh G, Ataee M, Kazemi A. (2017). Designing a model of ethical leadership styles in Iranian public agencies. *Ethics in Science and Technology*; 12 (3) :109-120. (In Persian).
5. Salehnia M. (2012). The effect of ethical leadership on organization ethical climate. *Ethics in Science and Technology*; 7 (2) :89-101. (In Persian).
6. Rahimi G, Irani F, Asgharzadeh A. (2017). Provide a model for the impact of ethical leadership on organizational adaptability capacity. *Applied Studies in Management and Development Sciences*; 2(8): 55-67. (In Persian).
7. Usefi Z, Imani M, Sharifi A. (2021). Presenting a model of predicting moral leadership based on normative and individual variables. *Journal of Career and Organizational Counseling*; 13(46): 183-200. (In Persian).
8. Cerit Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*; 13(3): 301-317.

