

ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری)
**Developing a Model of Ethical Leadership Prediction Based on Normative
and Individual (Behavioral) Variables**

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۸/۰۲، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۸/۱۱/۰۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۱/۲۷

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

Z.Yousefi., (Ph.D student), M.N.Imani,
(Ph.D)., & A.Sharifi., (Ph.D)

زهره یوسفی^۱، محمدنقی ایمانی^۲ و اصغر شریفی^۳

چکیده

Abstract

Aim: The purpose of this study was to present a model of predicting ethical leadership based on normative and individual variables. **Method:** The research method was applied in terms of purpose; It is exploratory in terms of mixed data type and descriptive-correlation in data collection time. The qualitative part of the study's statistical population consisted of academic experts and senior managers of Islamic Azad University who were selected by purposeful sampling and the saturation principle of 20 individuals as sample size. The second group consisted of all full-time faculty members of Islamic Azad University of Tehran province. Five hundred seventy-six individuals were selected by a random cluster sampling method. In this study, data collection was done by library method, semi-structured interview, and researcher-made questionnaire, which confirmed the validity of the interview. In this study, qualitative and quantitative parts were used for data analysis. **Result:** The findings showed that the components of value, job satisfaction, motivation, personality, creativity, individual components and organizational communication, organizational culture, organizational structure, decision-making styles, roles and expectations, goals, and strategies, As normative components. **Conclusion:** A model was developed that also addressed the components, mechanisms, contexts, and barriers of ethical leadership.

Keywords: Ethical leadership, Individual variables, Normative Variables, Ethical leadership

هدف: هدف این پژوهش ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری) بود. **روش:** روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته از نوع اکتشافی و برحسب زمان گردآوری داده، توصیفی- همبستگی بود. جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد دانشگاه آزاد اسلامی (تمام واحدهای دانشگاه در شهر تهران) بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع ۲۰ نفر به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. گروه دوم از جامعه آماری، شامل کلیه اعضای هیات‌علمی تمام‌وقت واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران بودند که با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای مرحله‌ای، ۵۷۶ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. در این پژوهش گردآوری داده‌ها با روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه محقق ساخته انجام شد که خبرگان روا بودن مصاحبه را تایید کردند. در این پژوهش به منظور تحلیل داده‌ها از دو بخش کیفی و کمی استفاده شد. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که مولفه‌های ارزش، رضایت شغلی، انگیزش، شخصیت، خلاقیت، جزء مولفه‌های فردی و ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک‌های تصمیم‌گیری، نقش‌ها و انتظارات، هدف‌ها و استراتژی، به‌عنوان مولفه‌های هنجاری بودند. **نتیجه‌گیری:** بر این اساس مدلی ارائه شد که علاوه بر این مولفه‌های، ساز و کارها، بسترها و موانع رهبری اخلاقی را نیز مورد توجه قرار می‌داد. **کلیدواژه‌ها:** رهبری اخلاقی، متغیرهای فردی، متغیرهای هنجاری، رهبری اخلاقی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، رودهن، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، رودهن، ایران.

imani1348mn@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران.

مقدمه

امروزه، رهبری موضوعی جالب توجه است. به ویژه در سازمان‌های امروزی، رهبران نقش کلیدی ایفا می‌کنند. یکی از دلایلی که افراد در جامعه و سازمان‌ها به رهبری توجه می‌کنند این است که رهبران را دارای قدرت زیادی می‌دانند که می‌توانند بانی اصلاحات و تغییرات مطلوبی در سازمانها باشند. از رهبران سازمان‌ها انتظار می‌رود که در یک سری از کارها مثل برنامه ریزی، تصمیم گیری، برقراری ارتباط و کنترل درگیری‌ها، پرتوان و با صلاحیت باشند. رهبری چندبعدی و پویا و تابعی از ویژگی‌های رهبر، پیروان و موقعیت یا شرایط است و عواملی چون فرآیند تغییرات سازمانی، فرهنگ حاکم بر سازمان‌های آموزشی، اعتمادبه‌نفس و میزان شایستگی حرفه‌ای رهبران، نحوه ارتباطات آنان بر آن تأثیر می‌گذارد. از رهبری در کتب متعدد به مدیریت ارتباط، ایجاد انگیزش، به مقابله با تعارض‌ها می‌پردازد (فضلی زنجانی، ۱۳۹۴: ۱۷).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مدیران برای اینکه بتوانند دارای اختیارات غیررسمی شوند بایستی شیوه رهبری را در پیش بگیرند که وفاداری را در کارکنان تشویق کرده و پرورش دهند. رهبری، در واقع یعنی قدرت جذب افراد و تاثیر و نفوذ در آنها، آن چنان که افراد (پیروان) بطور داوطلبانه شخصیت و رهبری فردی را در یک شرایط معین بپذیرند. در تعریف دیگری، رهبری را اینگونه تعریف کرده‌اند که هنر یا علم نفوذ در اشخاص بطوری که با میل و خواسته خود در جهت حصول به هدف‌های تعیین شده گام بردارد یا عبارتست از توانایی ایجاد حالتی در کارکنان که با اعتماد به نفس و علاقمندی انجام وظیفه نمایند (بلمن و دیل^۱، ۲۰۱۷). همچنین، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که درباره انسان، مدیریت و رهبری، باید عنوان کرد که موفقیت در رهبری به ویژگی‌های زیر دستان یا پیرامون، محیط و درک عوامل موثر بر همه آنها مربوط می‌شود. رهبری در یک سازمان را می‌توان به فرایند تأثیر بر فعالیت‌های یک گروه منظم عنوان کرد که به منظور تحقق اهداف آن گروه اعمال می‌گردد؛ بنابر این، رهبری در سازمان باعث جهت‌دهی به کارهای کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی می‌شود. فرایند رهبری سازمان، پیامدهای متعددی دارد که علاوه بر تحقق اهداف سازمانی، اهداف دیگری مانند بالابردن سطح تعهد کارکنان نسبت به سازمان و اهداف آن، افزایش انسجام گروهی و تثبیت یا تغییر فرهنگ سازمانی را نیز در بر می‌گیرد (فانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۰۵).

ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری)

رهبران آگاه با استفاده از سبک‌های رهبری، با توجه به موقعیت تصمیم‌گیری و حل مسئله نموده و با صداقت به شیوه مشارکتی هدایت شخصیت‌های مختلف را عهده‌دار هستند. از وظایف اساسی رهبر، تسهیل در ایجاد محیطی برای دستیابی به اهداف، با هدایت، حفاظت، شکل‌دهی به هنجارها و مدیریت تعارض است. رسالت سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های دانشگاهی ارتقا جامعه در همه ابعاد فرهنگی، رفتار شهروندی و در ابعاد سلامتی است. رسالت تولید علم و دانش و توسعه کشور را عهده‌دار هستند. رهبران آموزشی با تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی دستیابی به اهداف را ممکن نموده و مستقیماً باعث ارتقا ارزش‌های اخلاقی و حفاظت جامعه می‌شوند (فضلی زنجانی، ۱۳۹۴: ۱۹). رهبری و استفاده از یک یا چند سبک در آن، یکی از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد کارکنان در یک سازمان است. با توجه به اینکه امروزه سازمان‌ها به بخش مهمی از زندگی بسیاری از افراد جامعه تبدیل شده‌اند، به طوری که افراد با استخدام و عضویت در سازمان‌ها، ساعات زیادی از عمر خود را در این محیط‌های کاری سپری می‌کنند. چگونگی و کیفیت‌گذران این ساعات نسبتاً طولانی، هم برای افراد و هم برای سازمان‌ها بسیار حایز اهمیت می‌باشد. امروزه کارکنان انتظار دارند در سازمان مورد توجه و احترام قرار گیرند و به خوبی درک شوند. کارکنان دوست دارند صداقت، درستکاری، قابلیت اعتماد، اعتماد به نفس و اینکه بخشی از سازمان هستند را احساس کنند و احساس تعلق به سازمان داشته باشند. از این رو در این مسیر، رهبر فردی است که چنین محیطی را ایجاد می‌کند و رهبران در سطوح مختلف سازمان‌ها نقش مهمی در توسعه و تداوم فرهنگ اخلاقی و رفتار اخلاقی ایفا می‌کنند (میانو^۱ و همکاران، ۲۰۱۷: ۳۲). در مورد اخلاق سخن به میان آمد، باید خاطر نشان کرد که اخلاق و رفتار اخلاقی، یکی از موضوعات مهم سازمان‌ها در جهان امروز است. این اهمیت به دلیل بی‌توجهی‌های زیاد به اخلاق و گسترش رفتار غیراخلاقی است که به نحوی جهان اطراف همه ما را احاطه کرده است. در واقع وقتی صحبت از اخلاق می‌شود، هدف این است تشخیص بدهیم چه چیزی خوب و چه چیزی بد است. واژه‌هایی مثل اخلاق کسب و کار، اخلاق مدیریت و اخلاق حرفه‌ای از جمله موضوعات مهم سازمان می‌باشد. رفتار اخلاقی یا غیراخلاقی تحت تأثیر عواملی مثل: عوامل فرهنگی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی می‌باشد که این عوامل به نوبه خود، انتظارات نقش را برای فرد ایجاد می‌کند و فرد هم تحت تأثیر شخصیت، ارزش‌ها، اصول معنوی، جنسیت و سابقه زندگی قرار دارد و در نهایت یک رفتاری را (اخلاقی یا غیراخلاقی) از خود بروز می‌دهد (احمدی، ۱۳۹۲: ۲۹). صاحب‌نظران اخلاق کار را بیانگر حد یا قدر و منزلتی می‌دانند که هر فرد برای کار باور دارد. اخلاق قوی متضمن این باور است که سخت کار کردن رمز موفقیت و سعادت است. پژوهشگران

دریافته اند که اخلاق کار قوی با بهره‌وری، ابتکار، نیاز به کسب موفقیت، رضایت شغلی، درآمد بیشتر و نگرش‌ها و باورهای محافظه‌کارانه بیشتری همراه است (رضائیان، ۱۳۹۱: ۲۴).

سازمان‌ها با تغییرات شگرفی که در حال حاضر با آن روبه‌رو هستند، برای اینکه از قافله عقب نمانند، باید شرایط ایجاد نمایند تا رهبران سازمانی و کارکنان به صورت موثر با هم کارکنند در اینجاست که سازمان توجه خود را به رهبران سازمانی معطوف کرده تا آنان با شجاعت و جسارتی خاص که دارند مسئولیت می‌پذیرند و سعی می‌کنند رویاها خود را تبدیل به واقعیت نمایند برای ایجاد تغییرات درون سازمانی تلاش می‌کنند. و از طرفی سازمان‌ها در این زمان با کارکنان رشدیافته و بالنده روبرو هستند که در پی یافتن کاری با معنا، هدفمند هستند (ننو^۱، ۲۰۱۷: ۱۲). در سبک رهبران اخلاقی با ارج نهادن به مقام انسانی کارکنان و شناسایی و 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 بر می‌دارند. چنین رفتارهایی باعث شنیدشدن صدای کارکنان در سازمان شده و انعطاف‌پذیری آنان را در سازمان افزایش می‌دهد (کاملی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۸۰).

در میان رهبران سازمان‌های مختلف که می‌توانند از الگوی رهبری اخلاقی استفاده نمایند، رهبران سازمان‌های آموزشی هستند. رهبران آموزشی (استادان) ارزشمندترین سرمایه سیستم بوده و از نقش و جایگاه محوری ویژه‌ای برخوردار هستند. ارتقای کیفیت آموزش با تقویت مهارت‌های آموزشی و ارتباطی ممکن است. رهبران تعیین‌کننده چشم‌انداز، متحول‌کننده و مسبب ایجاد تغییرات هستند و با ابزارهای برنامه‌ریزی و بودجه، سازمان‌دهی، کنترل و نظارت مشکلات پیش رو را حل می‌کنند. رهبران با طراحی و برنامه‌ریزی، سنجش و ارزیابی، حل مشکل و تفکر انتقادی، ایجاد انگیزه، رشد خلاقیت و نوآوری، سبب ارتقا و توسعه نظام آموزش می‌شوند. حرفه‌ای‌گری، تنظیم چشم‌انداز و برنامه راهبردی، داشتن قدرت الهام‌بخشی و ایجاد انگیزه در دیگران از مؤلفه‌های رهبری موفقیت‌آمیز آموزشی است (مورفی و همکاران^۲، ۲۰۱۷: ۲۱).

با توجه به موضوع‌های مطرح شده در رابطه با سازمان‌های آموزشی، یکی از انواع الگوهای رفتاری در رهبری است که در واقع، وجه تمایزات بسیاری با دیگر الگوها و سبک‌ها دارد و بیشتر بر بعد انسان‌گرایی و اخلاق‌مداری و توجه به ارزش‌ها مطرح می‌گردد، رهبری اخلاقی است (جورج^۳ و همکاران، ۱۹۹۲: ۳۱۰). رهبری اخلاقی که به تازگی در ادبیات رهبری وارد شده است

1. Noe
2. Murphy
3. George

ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری)

برای اولین بار در سال ۱۹۹۰ در رشته جامعه‌شناسی و آموزش و پرورش مطرح گردید و با توجه به موقعیت خود به‌عنوان یک مفهوم نوظهور توجه بسیاری را از سوی جامعه‌مطالعات رهبری جلب نمود و توسعه چارچوب اصلی کار توسط موسسه رهبری گالوپ تقبل گردید (والومبا و همکاران، ۲۰۰۸: ۹۰). این نوع رهبری به‌عنوان یک الگوی رفتاری رهبر جهت‌پرورش خودکارآمدی و اشتیاق کارکنان و بهبود ارزش‌های سازمان به وجود آمده است و ابعادی همچون خودآگاهی جنبه‌های اخلاقی درونی و شفافیت ارتباط با کارکنان، پردازش متعادل اطلاعات که به ترویج و بهبود ظرفیت‌های روانشناختی مثبت و ایجاد جو اخلاقی مثبت می‌پردازد را دارا می‌باشد (لروی^۱ و همکاران، ۲۰۱۵: ۱۶۷۹).

در دانشگاه‌ها، وظیفه‌ی اعضای هیئت‌علمی و اساتید بس سنگین‌تر از سایرین است، چراکه مسئولیت اجرای فرایند یاددهی را بر عهده دارند. همچنین، اعضای هیات‌علمی دانشگاه‌ها افراد برجسته در هر جامعه محسوب می‌شوند و نقش آنها در توسعه جامعه و تربیت نیروی انسانی متخصص بی‌شمار است (لک^۲، ۲۰۱۷: ۲). پیران نژاد (۱۳۹۲: ۳۳۰)، در پژوهش خود عنوان می‌کند که رهبری اخلاق مدار لازم‌المدیریت دانشگاه‌ها است چراکه این الگو، دارای رویکردی اخلاق‌مدارانه است و بر این اساس حرکت می‌کند. وی همچنین بیان می‌کند که طبق مطالعات انجام شده در دانشگاه‌های کشور، جوی سرد و خشک و غیر حمایتی حاکم است که معمولاً دوری از ارزش‌ها را به دنبال دارد. در چنین محیطی، حتماً به شیوه‌های الگوی رهبری اخلاقی نیاز است تا بتوان به کمک آن خلاقیت، انگیزش و اشتیاق کاری را فراهم آورد. همچنین، اساتید در دانشگاه‌ها با مشکلات ارتباطی مواجه هستند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که صرفاً دیدگاه‌های علمی اساتید نیست که بر یادگیری بهتر دانشجویان تاثیر می‌گذارد، بلکه میزان برقراری ارتباطات سالم با دانشجویان نیز بر این یادگیری موثر است. ارتباطات موثر موجب بهبود عملکرد اساتید نیز می‌شوند. ارتباطات اخلاق مدار، وجود نظم و انضباط کاری و انعطاف‌پذیری نسبت به محیط پیرامون را مورد توجه قرار می‌دهد. استادی که امروز در دانشگاه‌های کشور مشغول تدریس است، بدون شک در محیطی متفاوت با ده سال پیش حضور دارد و باید بر مبنای محیطی که در آن مشغول به کار است، دیدگاه‌های ارتباطی خود را بهبود بخشد. این یکی از موانع برای ارتباطات اخلاق مدار در بین اساتید است. این مانع شاید به این دلیل به وجود آمده است که بسیاری از اساتید در دانشگاه‌های کشور، آموزش عمیقی در زمینه مهارت‌های برقراری ارتباط اخلاق مدار و باز نگذرانده‌اند و جای خالی این آموزش‌ها به خوبی حس می‌شود (بیزدانی و سلیمان پور، ۱۳۹۶: ۲۰۲). در رویکردهای رهبری اخلاقی، دستیابی به حداکثر توانایی افراد، مد نظر است. همانطور

1. Leroy

2. Leck

که مشاهده می‌شود، این ارزش‌ها تمام مولفه‌های رهبری اخلاقی را مدنظر قرار می‌دهند. بر این اساس، پژوهش حاضر قصد دارد با شناسایی و معرفی مولفه‌های فردی و هنجاری رهبری اخلاقی، به رسالت دانشگاه‌ها در امر تعلیم و تربیت نسل فردا کمک کرده و به این سوال مهم پاسخ دهد که چه مدلی می‌توان برای پیش‌بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری) ارائه داد؟

روش‌شناسی پژوهش

الف. روش پژوهش: با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری) در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران بود؛ روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی؛ برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی بود.

ب. جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

کیفی: جامعه آماری بخش کیفی پژوهش شامل شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد دانشگاه آزاد اسلامی (واحدهای علوم و تحقیقات، تهران مرکز، تهران شمال و تهران غرب تهران شرق) بود. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند استفاده شد.

کمی: جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کمی عبارت است از کلیه اعضای هیات‌علمی تمام‌وقت واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران بود که بر اساس اطلاعات گرفته شده از سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، تعداد آنها ۴۳۰۰ نفر بود. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای استفاده شد. تعداد حجم نمونه بر اساس فرمول معادلات ساختاری تعداد ۵۷۶ نفر محاسبه و تعیین شد.

ج. ابزار گردآوری داده‌ها و پایایی و روایی

در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه استفاده شد.

کیفی: در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه شونده‌گان، برای بررسی مقدماتی پنج سؤال مصاحبه استفاده شد.

ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری)

مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود.

برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان سازمات میراث فرهنگی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. همچنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به‌عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را محاسبه کرد که پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات ۷۵٫۱ درصد بدست آمد که بیانگر پایایی مناسب بود.

کمی: در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته بر گرفته از کدهای حاصل از مصاحبه استفاده شد که با نظرسنجی از اعضای هیئت علمی، تکمیل شد. گویه‌های پرسشنامه‌های این پژوهش شامل دو قسمت است:

الف) گویه‌های عمومی: در سؤال‌های عمومی هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت‌شناختی پاسخگویان است. این قسمت شامل پنج سؤال است و مواردی مانند جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کار به کار مطرح شده‌اند.

ب) گویه‌های تخصصی: پرسشنامه محقق‌ساخته متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری): این پرسشنامه شامل ۷۶ گویه با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (با کدگذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی)، تدوین شده است. این پرسشنامه شامل دو بخش اشتراک بعد هنجاری با ۳۶ گویه و مؤلفه‌های یاددهنده بودن سازمان (۱۲ گویه)، ساختار سازمانی (۱۲ گویه)، شرح وظایف (۱۲ گویه)، ارتباطات سازمانی (۱۲ گویه)، سبک‌های تصمیم‌گیری (۱۲ گویه)، فرهنگ سازمانی (۱۲ گویه)، نقش‌ها و انتظارات (۱۲ گویه)، سبک‌های مدیریتی و رهبری (۱۲ گویه) و هدف‌ها و استراتژی (۱۲ گویه) است؛ همچنین بعد رفتاری (فردی) شامل ۴۰ گویه و مؤلفه‌های انگیزش (۲۶ گویه)، رضایت شغلی (۱۴ گویه)، شخصیت (۱۴ گویه)، خلاقیت (۱۴ گویه) و ارزش (۱۴ گویه) است. هر گویه دارای ۵ گزینه با طیف لیکرت است که امتیاز بندی سوالات به صورت کاملاً موافقم نمره ۵، موافقم نمره ۴، نسبتاً موافقم نمره ۳، مخالفم نمره ۲ و کاملاً مخالفم نمره ۱ می‌باشد.

ج) پرسشنامه استاندارد رهبری اخلاقی: برای سنجش رهبری اخلاقی از پرسشنامه‌ی ۲۳ سوالی کالسون، دن هارتوگ و دی هوق^۱ (۲۰۱۱) استفاده شد. این پرسشنامه چهار بعد صداقت (۴ گویه)؛ تسهیم قدرت (۶ گویه)؛ رهنمودهای اخلاقی (۶ گویه)؛ انصاف (۷ گویه) را می‌سنجد. هر گویه دارای ۵ گزینه با طیف لیکرت است که امتیاز بندی سوالات به صورت کاملاً موافقم نمره ۵، موافقم نمره ۴، نسبتاً موافقم نمره ۳، مخالفم نمره ۲ و کاملاً مخالفم نمره ۱ می‌باشد. لازم به ذکر است که زارعی متین، احمدی زهرانی، امینی و نیک مرام (۱۳۹۱) در مقاله خود میزان پایایی پرسشنامه را ۰٫۸۹، محاسبه کردند.

در این پژوهش به منظور محاسبه روایی از روایی صوری، محتوایی و سازه استفاده شد. روایی ظاهری پرسشنامه نهایی به دور از ایرادات ویرایشی، شکلی، املایی و ... به کمک پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه، استاد راهنما و مشاور تدوین گردید. برای بررسی روایی محتوایی از نظر خبرگان (اعضای مصاحبه شونده، اساتید راهنما و مشاور، دانشجویان دکتری متخصص در این حوزه، چند نفر از آزمودنی‌ها و ..) استفاده شد. روایی سازه از دو قسمت روایی همگرا و واگرا تشکیل شده است.

تست‌های روایی همگرا (تأییدی): تست‌هایی که برای سنجش روایی همگرا به کار می‌رود عبارتند از: ۱. همه بارهای عاملی معنادار باشد؛ ۲. بارهای عاملی بالای ۰٫۵ باشد و بهتر این که بالای ۰٫۷ باشد؛ ۳. AVE (میانگین واریانس استخراج شده) بزرگتر از ۰٫۵ باشد؛ ۴. پایایی ترکیبی بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده باشد که تمام موارد در این پژوهش تایید شد. پایایی: در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی^۲ محاسبه می‌شود. مقادیر این دو ضریب برای همه متغیرهای پژوهش بالای ۰٫۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. ضرایب پایایی و روایی ذکر شده برای پرسشنامه متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری) و رهبری اخلاقی همگی مورد تایید قرار گرفت.

نتایج نشان داد پایایی ابعاد مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰٫۷ است و همچنین $AVE > 0.5$ است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا $CR > 0.7$ ؛ $AVE > 0.5$ و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا $MSV < AVE$ و $ASV < AVE$.

1. Kalshoven., Den Hartog & De Hoogh
2. Composite Reliability (CR)

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

کیفی: برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق تحلیل محتوا استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز و کدگذاری محوری انجام شده است.

کمی: در بخش کمی با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی برای متغیرهای جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به دست آمد میانگین، انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی و نمودار برای هر یک از متغیرها ارائه شد که این فرآیند توسط نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۶ انجام شده است. در بخش استنباطی آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم افزارهای SPSS و هم‌چنین Lisrel صورت پذیرفت. نتایج نرم افزار Lisrel در قالب همبستگی پیرسون، رگرسیون تحلیل مسیر و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. هم‌چنین از آزمون‌های آمار استنباطی دیگر نظیر تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی تک نمونه ای نیز بهره گرفته شد.

یافته‌ها

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی در دو بخش کمی و کیفی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد در برخی از گویه‌ها گم‌شدگی اتفاق افتاده است؛ بنابراین، برای رفع این مشکل از روش میانه برای جایگذاری مقادیر آن‌ها استفاده شد و تمام داده‌های مفقوده جایگزین شد. به منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات^۱ استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این‌ها در نرم افزار اکسل برای حذف آزمودنی‌های بی-تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به سوال‌های پژوهش کمتر از ۰,۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد.

بخش کیفی

سؤال اول: شاخص‌ها و مؤلفه‌های هنجاری مؤثر بر رهبری اخلاقی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران کدام‌اند؟

سؤال دوم: شاخص‌ها و مؤلفه‌های فردی (فردی) (رفتاری) مؤثر بر رهبری اخلاقی در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران کدامند؟
 شایان ذکر است که با ۱۵ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با چهار سؤال مصاحبه شد. در جدول زیر نیز چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه در مورد بعد رهبری اخلاقی آورده شده است.

جدول ۱. چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه

کد مقوله	مفاهیم استخراجی اولیه	بعد	سازه
A1	در این دانشگاه بین ارزشهای فردی و سازمانی اساتید همسویی وجود دارد.	ارزش	فردی (رفتاری)
A2	اساتید این دانشگاه در اجرای ارزشهای پذیرفته شده خود، پویا و فعال هستند.		
A3	اساتید این دانشگاه، نگرش مثبتی نسبت به ارزشهای سازمان دارند.		
A4	اساتید از ارزشهای شخصیتی خود باخبر هستند.		
A5	ارزشهای فردی اساتید روشن و واضح است.		
A6	اساتید از بازخورد دیگران برای بهبود ویژگیهای فردی خود استفاده می‌کند.		
A7	اساتید کاملاً نسبت به ارزشهای پذیرفته دانشگاه آگاهی دارند.		
A8	اساتید این دانشگاه به انتقال آموزش بها می‌دهند.		
B1	اساتید برای انجام فعالیت‌های خود دارای انگیزه ای غیرقابل وصف هستند.	رضایت شغلی	
B2	اساتید از حقوق و مزایای خود به نسبت راضی هستند.		
B3	شرایط کاری، اساتید را ترغیب به ادامه کار و ایجاد انگیزه می‌کند.		
B4	اساتید عملکرد بالایی را از خود نشان می‌دهند.		
B5	اساتید شغل خود را باور دارند.		
B6	سازوکارهای غنای شغلی در این دانشگاه به درستی اجرا می‌گردد.		
C1	اساتید نسبت به توجه به هنجارهای اخلاقی- انسانی متعصب هستند.	انگیزش	
C2	اساتید میزان جذابیت شغلشان را بالا ارزیابی می‌کنند.		
C3	به عقیده اساتید این دانشگاه، شغل استادی، چالش برانگیز است.		
C4	اساتید این دانشگاه معتقدند که مسیر شغلیشان، مشخص است و همواره قابل ارتقا می‌باشد.		
C5	سیستم پاداش دهی در این دانش به عقیده اساتید بر اساس انصاف و عدالت است.		

ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری)

کد مقوله	مفاهیم استخراجی اولیه	بعد	سازه
C6	اساتید در شغل خود، حس امنیت را دارند.		شخصیت
C7	اساتید نسبت به شغل خود احساس تعهد می‌کنند.		
D1	اساتید این دانشگاه از شخصیتی مستقل برخوردارند.		
D2	اساتید این دانشگاه، خودآگاهی را سرلوحه کار خویش می‌دانند.		
D3	اساتید به دیگر اعضای دانشگاه اعتماد دارند و حس اعتماد را به دیگران انتقال می‌دهند.		
D4	اساتید این دانشگاه اشتباهات خود را بیان می‌کنند و مسئولیت آن را بر عهده می‌گیرند.		
D5	اساتید با ایجاد اعتماد در کارکنان، آنان را ترغیب به رعایت اصول اخلاقی می‌کنند.		
D6	اساتید فردی (رفتاری) شفاف دارند و در صورت نیاز درخواست کمک می‌کنند.		
E1	اساتید این دانشگاه از سازوکارهای مدیریت استعداد به خوبی آگاهی دارند و آنرا در فرایند کاری خود اجرا می‌کنند.		
E2	اساتید ارتباطات را سرمنشاء ایجاد اعتماد در بین اعضاء می‌دانند.		
E3	اساتید در موقعیتهای مورد نیاز بسیار قاطع هستند.		
E4	اساتید اسن دانشگاه از هوش هیجانی بالایی برخوردارند.		
E5	اساتید، فرصتهای لازم جهت ارائه نظر نسبت به مسایل پیش رو را فراهم می‌کنند.		
E6	میزان ریسک پذیری فردی در اساتید بالا است.		
E7	اساتید خوش بینی نسبت به آینده را در بین اعضاء ترویج می‌دهند.		
E8	اساتید، اعضاء را به امید داشتن نسبت به آینده ترغیب می‌کنند.		
E9	اساتید این دانشگاه توانایی حل مساله از روشهای مختلف را دارا می‌باشند.		
E10	اساتید راه حل‌های جدید را در مسایل به وجود آمده پیشنهاد می‌دهند.		
F1	اساتید دیدگاه‌های همکاران خود را نسبت به مسایل دانشگاهی به چالش می‌کشانند.		ارتباطات سازمانی
F2	اساتید اطلاعات خود را با سایر اعضاء به اشتراک می‌گذارند .		
F3	اساتید اطلاعات دریافتی را با سایر اعضاء تسهیم می‌کنند.		
F4	ارتباطات در این دانشگاه به صورت افقی است.		
F5	ارتباطات بین اساتید به صورت باز انجام می‌گیرد.		
G1	اساتید به فناوریهای اطلاعاتی مسلط هستند.	فرهنگ	هنجاری

کد مقوله	مفاهیم استخراجی اولیه	بعد	سازه
G2	اساتید برای پردازش اطلاعات از فناوری‌های نوین استفاده می‌کنند.	سازمانی	
G3	در این دانشگاه از نوآوری اساتید حمایت می‌شود.		
G4	اساتید به اثربخشی آموزشهای سازمانی اعتقاد دارند.		
G5	فرهنگ یادگیری گروهی در بین اساتید این دانشگاه نهادینه شده است.		
G6	اساتید این دانشگاه تحمل تضاد و ابهام در ایده‌های دیگران را دارند.		
G7	اساتید توانایی خوبستن داری فکری و عملی را دارند.		
G8	اساتید این دانشگاه به بهبود مستمر باور دارند.		
H1	تفکیک در این دانشگاه به صورت افقی انجام می‌پذیرد.		
H2	در این دانشگاه به سلسله‌مراتب سازمانی توجه می‌گردد.		
H3	این دانشگاه از لحاظ امکانات و نیروی انسانی دارای پراکندگی است.		
H4	پویایی در این دانشگاه متناسب با پویایی محیط تغییر می‌کند.		
H5	قوانین و مقررات در این دانشگاه حرف اول را می‌زنند.		
H6	شرح شغل در این دانشگاه کامل مشخص است.		
H7	اساتید از دستورالعملهای روشنی برای کار پیروی می‌کنند.		
H8	در این دانشگاه، سیستم پروکراسی حاکم است.		
H9	مرکز ثقل تصمیم‌گیری در این دانشگاه، قسمت بالای سلسله مراتب سازمان یعنی مدیریت است.		
I1	هر یک از اساتید در این دانشگاه می‌تواند با توجه به میزان مسئولیت خود در تصمیم‌گیری سازمانی شرکت کند.	سبک‌های تصمیم‌گیری	
I2	در این دانشگاه، اساتید از مدلهای تصمیم‌گیری گروهی استفاده می‌کنند.		
I3	در این دانشگاه، اساتید کاملاً از فرایند تصمیم‌گیری اطلاع دارند.		
I4	اساتید این دانشگاه از اطلاعات موجود برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند.		
J1	نقشهای اساتید در این دانشگاه با یکدیگر تعارض دارند.	نقش‌ها و انتظارات	
J2	وظیفه ای که اساتید بر عهده دارند معمولاً چالش برانگیز است.		
J3	دانشگاه اختیارات لازم را در مورد تصمیم‌گیری درباره چگونگی نحوه انجام کار را، به اساتید خود داده است.		
J4	ویژگیهای فردی اساتید با شغل مورد نظر هماهنگی دارد.		
J5	شرح وظایف اساتید به وضوح برایشان ترسیم شده است.		
J6	بازخورد مدیریت باعث شده اساتید احساس کنند بر آنچه در واحد کاری اتفاق می‌افتد، تاثیر چشمگیری داشته اند.		

ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری)

کد مقوله	مفاهیم استخراجی اولیه	بعد	سازه
K1	نتایج برنامه‌های واحد کاری نشان داده که اساتید نقش مهمی در آنچه در دانشگاه رخ می‌دهد دارند.	هدف‌ها و استراتژی	
K2	در این دانشگاه به کار گروهی و عضویت در تیم اهمیت زیادی داده می‌شود.		
K3	اساتید با اهداف سازمان و ماموریت آن آشنا هستند.		
K4	اساتید در تدوین اهداف دانشگاه مشارکت می‌کنند.		
K5	اساتید به مقوله نحوه انتقال آموزش در تدوین اهداف تاکید دارند.		
K6	در این دانشگاه استراتژیهای درون و برون سازمانی مشخصی وجود دارد.		
K7	به اساتید فرصت و آزادی عمل داده می‌شود تا در خصوص شیوه انجام کارها اظهار نظر کنند.		

در جدول فوق، مفاهیم اولیه‌ای که از تحلیل محتوا حاصل شده، ارائه شده است. اطلاعات جدول بالا، بیانگر محور اساسی سوال‌های پژوهش بوده و در قسمت دوم جدول پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه شونده‌گان آورده شده است که از کدگذاری باز به دست آمده است و در قسمت سوم یعنی کد، کد مربوط به مصاحبه شونده آورده شده است. در برخی از جداول تعدادی از مصاحبه شونده‌گان، به سوال یا سوالاتی پاسخ نداده و یا در پاسخ به برخی سوالات به چندین عامل اشاره کرده‌اند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۷۶ شاخص (گویه) موجود، ۱۱ مولفه قابل شناسایی است.

فرضیه اول: عوامل هنجاری قابلیت پیش‌بینی رهبری اخلاقی را در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران دارد.

فرضیه دوم: عوامل فردی (رفتاری) قابلیت پیش‌بینی رهبری اخلاقی را در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران دارد.

در جدول، زیر مقادیر همبستگی بین عوامل پیش‌بین «هنجاری و فردی» با متغیر ملاک «رهبری اخلاقی» در بین آزمودنی‌ها مورد محاسبه قرار گرفته شده است.

جدول ۲. ماتریس همبستگی بین مولفه‌های متغیر پیش‌بین هنجاری و متغیر ملاک (رهبری اخلاقی)

رهبری اخلاقی		مؤلفه
**۰,۲۹۸ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.	ارتباطات سازمانی
**۰,۲۴۹ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.	فرهنگ سازمانی
**۰,۲۱۸ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.	ساختار سازمانی
**۰,۱۳۱ ۰,۰۰۸	همبستگی Sig.	سبک‌های تصمیم‌گیری
**۰,۱۴۶ ۰,۰۰۴	همبستگی Sig.	نقش‌ها و انتظارات
**۰,۱۹۳ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.	هدف‌ها و استراتژی
**۰,۲۵۷ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.	ارزش
**۰,۲۱۵ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.	رضایت شغلی
**۰,۲۸۵ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.	انگیزش
**۰,۲۷۰ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.	شخصیت
**۰,۳۱۳ ۰,۰۰۰	همبستگی Sig.	خلاقیت

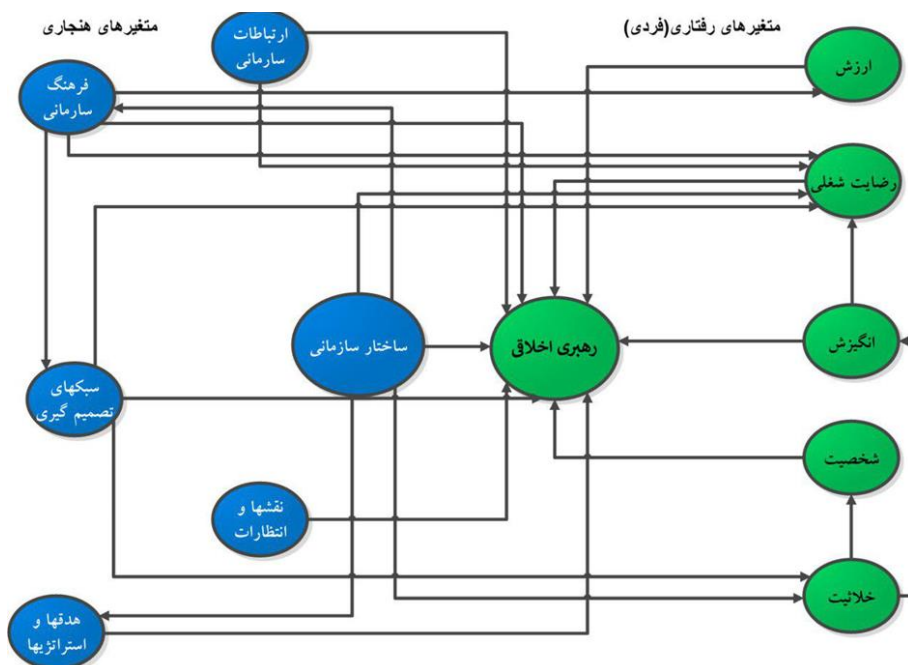
همان‌طور که در جدول فوق مشخص است، بین رهبری اخلاقی و عوامل فردی (رفتاری) و هنجاری همبستگی مثبت در سطح معناداری ۰,۰۱ وجود دارد.

فرضیه سوم: عوامل هنجاری و فردی (رفتاری) قابلیت پیش‌بینی رهبری اخلاقی را در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان تهران دارد.

برای پاسخ به سوال فوق، با توجه به مدل مفهومی پژوهش مطرح شده در فصل‌های قبلی از تحلیل مسیر استفاده می‌شود. تحلیل مسیر، تعمیم‌یافته روش رگرسیون چند متغیره در ارتباط با تدوین مدل‌های علی بوده و یک روش پیشرفته آماری است که به کمک آن می‌توانیم علاوه بر تاثیرات مستقیم، تاثیرات غیرمستقیم هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته را نیز

ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری)

شناسایی کنیم. علاوه بر این، از ضرایب رگرسیون استاندارد شده یعنی بتا^۱ برای تعیین قابلیت پیش‌بینی رهبری اخلاقی توسط متغیرهای رفتاری و هنجاری استفاده شد. بدین صورت که، به‌عنوان مثال رضایت شغلی با بتای ۰,۴۵۶، بیشترین میزان تاثیر را بر متغیر رهبری اخلاقی دارد. بر اساس این نتیجه یک انحراف استاندارد در متغیر رضایت شغلی، میزان رهبری اخلاقی را به میزان ۰,۴۵۶ انحراف استاندارد افزایش می‌دهد؛ در خصوص تاثیر سایر متغیرها نیز می‌توانیم به همین نحو قضاوت کنیم.



شکل ۱. مدل مفهوم پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

رهبری اخلاقی، ترکیبی از توانایی‌هایی چون صداقت، قابلیت اعتماد، حمایت از مشارکت و حس همدردی است. رهبران اخلاقی به ارزش‌های اخلاقی پایبندند و آن‌ها را به درستی اجرا می‌کنند. از اینرو جایگاه این نوع رهبری در سازمان‌های مختلف به ویژه دانشگاه آزاد خالی است. اساتید که رکن اصلی این دانشگاه هستند باید بتوانند برای مدیریت درست کارها، از سبک‌های رهبری نوین مانند سبک رهبری استفاده کنند. این نوع سبک رهبری با دموکراسی همراه است و تاکید زیادی بر مشارکت در نهایت احترام دارد. اساتیدی که از این سبک استفاده می‌کنند، ارزش‌های

1. Beta

اخلاقی پذیرفته شده برای آن‌ها نظیر عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست کرداری محور تمرکز و توجه است. در پژوهش حاضر به اهمیت این نوع سبک رهبری پرداخته شد و بر این اساس عوامل موثر بر این نوع سبک رهبری مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که دو عامل مهم فردی و هنجاری بر اجرای رهبری اخلاقی اساتید موثر هستند. عوامل فردی تاثیرگذار که به ویژگی خود اساتید باز می‌گردد شامل، مولفه‌های ارزش، رضایت شغلی، انگیزش، شخصیت، خلاقیت می‌باشد. در این پژوهش در بخش بحث بیان شد که رضایت شغلی بیشترین تاثیر را بر رهبری اخلاقی داشته و به ترتیب، خلاقیت، شخصیت و ارزش در رتبه‌های بعدی قرار دارند. این نکته نشان دهنده این است که توجه به رضایت شغلی اعضای هیئت‌علمی باید بطور جدی مد نظر قرار گیرد. اساتیدی که رضایت شغلی داشته باشند، خشنودی از کار دارند و در کار خود انعطاف‌پذیری دارند. این موارد باعث می‌شود که اخلاق مداری در بین آن‌ها ترویج پیدا کند. از طرف دیگر، وجود انگیزه به ادامه کار در بین اساتید باعث می‌شود تا ایشان از هر روشی برای بهبود انگیزه در کار استفاده کنند و در این مسیر، به اخلاقیات توسل کنند. داشتن انگیزه رهبری اخلاقی را تسهیل می‌کند. ویژگی شخصیتی اساتید و اینکه افرادی خودکارآمد، اخلاق مدار، راستگو و صادق باشند، نیز بر رهبری اخلاقی تاثیر می‌گذارد، چراکه همه این عوامل از نشانه‌های اخلاق مداری است. خلاقیت نیز شاید در رتبه آخر باشد ولی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. داشتن خلاقیت، باعث ریسک‌پذیری، نواندیشی و انعطاف‌پذیری است و همانا این عوامل از نشانه‌های رهبری اخلاقی می‌باشد. در پژوهش حاضر به متغیرهای هنجاری تاثیرگذار بر رهبری اخلاقی نیز اشاره شد. این مولفه‌ها شامل، ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک‌های تصمیم‌گیری، نقش‌ها و انتظارات و هدف‌ها و استراتژی بود. از بین این مولفه‌ها، مولفه فرهنگ سازمانی دارای بیشترین تاثیر بر رهبری اخلاقی بوده و سایر مولفه‌ها به ترتیب تاثیر شامل، سبک‌های تصمیم‌گیری، هدف و استراتژی، ارتباطات سازمانی، ساختار سازمانی، نقش و انتظارات می‌باشد. این موضوع اهمیت فرهنگ سازمانی را در ایجاد محیطی اخلاق‌مدار نشان می‌دهد. فرهنگ سازمانی نماد سازمانی است و ارزش‌ها، باورها و آداب و رسوم سازمانی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. اگر فرهنگ سازمانی با اخلاق‌مداری گره خورده باشد، به اساتید در جهت اجرای رهبری اخلاقی نیز کمک می‌کند. بعد از فرهنگ سازمانی سبک تصمیم‌گیری است که برای مثال استفاده از سبک‌های تصمیم‌گیری کل نگر و سیستمی می‌تواند در فرایند رهبری تسهیل‌گر باشد. داشتن هدف و انتخاب استراتژی مناسب بر رهبری اخلاقی تاثیر می‌گذارد چراکه راهبرد اخلاقی منجر به ایجاد محیط اخلاقی شده و کار رهبر اخلاق‌مدار را تسریع و تسهیل می‌سازد. توجه به نحوه ارتباطات سازمانی بین اساتید، دانش‌جویان و همکاران رهبری اخلاقی را تسهیل می‌سازد. ارتباطات اخلاق‌مدار، آغازی بر رهبری اخلاقی است. توجه به تمرکز و عدم تمرکز و میزان تخصصی بودن شغل بر سبک رهبری تاثیر می‌گذارد. در پژوهش حاضر، همچنین مطرح شد که مولفه‌های فردی (رفتاری) و هنجاری قابلیت پیش‌بینی رهبری

ارائه مدل پیش‌بینی رهبری اخلاقی بر اساس متغیرهای هنجاری و فردی (رفتاری)

اخلاقی را دارند و این نشان دهنده وجود رابطه بین این مولفه‌ها می‌باشد. از اینرو، برای اجرای رهبری اخلاقی به‌عنوان یکی از سبک‌های رهبری تاثیرگذار در عصر حاضر و به ویژه در سازمان‌های آکادمیک مانند دانشگاه‌ها، باید ابتدا به عوامل فردی اساتید توجه داشت که آیا این عوامل در اخلاق‌مداری تاثیر دارند یا خیر و همچنین عوامل هنجاری و سازمانی که بسیار حائز اهمیت هستند. مقوله‌هایی مانند فرهنگ، ساختار، جو، راهبرد، ارتباطات و نقش‌های شغلی می‌توانند سازوکاری را ایجاد کنند که رهبری اخلاقی تسهیل گردد. این پژوهش مانند پژوهش‌های دیگر با محدودیت‌هایی مواجه بود. این پژوهش محدود به دانشگاه‌های آزاد استان تهران می‌باشد و سایر دانشگاه‌ها را در سایر نقاط کشور را در بر نمی‌گیرد. همچنین، این پژوهش تنها اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد را مورد مطالعه قرار داده است. در این پژوهش، تنها از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه استفاده است و از ابزارهای دیگری مانند مشاهده استفاده نشده است. اما پیشنهادهایی که می‌توان برای این پژوهش ارائه داد:

برای بهبود انگیزه اساتید می‌توان از سازوکارهای تشویقی و ارائه تسهیلاتی برای ایشان و خانواده‌شان بهره گرفت.

- از اساتید خیره و اخلاق‌مدار، به‌عنوان ارزش دانشگاه و الگوی دیگران تجلیل گردد.
- در به کار گیری اساتید در دانشگاه، نهایت دقت نظر در مورد شخصیت اخلاقی ایشان به عمل آید.
- ایجاد فرصت‌های ارائه ایده بسیار تاثیرگذار است.
- نیازهای مادی و معنوی اساتید از طرف دانشگاه تامین گردد.
- منشور اخلاقی متشکل از اهداف آرمانی دانشگاه و رفتارهای درست برای رسیدن به آن‌ها برای اساتید بازگو شود.
- استفاده از ساختارهای ادوکراسی به جای بروکراسی در دانشگاه.
- برای ارتباطات بیشتر اساتید با مدران و دانشجویان، هر هفته جلسه‌ای ترتیب داده شود و از تمامی آن‌ها برای شرکت در آن جلسه و صحبت پیرامون مسایل دانشگاهی دعوت به عمل آید.

منابع

- احمدی، علی اکبر و اشرف جهانی، آزیتا. (۱۳۹۲). تاثیر متغیرهای جمعیت‌شناختی و منشور اخلاقی سازمان بر برداشت‌ها و نگرش‌های اخلاقی مدیران. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۷(۲)، ۴۳-۵۴.
- پیران نژاد، علی. (۱۳۹۲). رهبری اصیل، سبکی ضروری در مدیریت دانشگاه‌ها (مطالعه موردی دانشگاه‌های پیام نور استان‌های تهران و البرز). *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۲(۶)، ۳۲۲-۳۵۰.

رضاییان، علی. (۱۳۹۱). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. چاپ سیزدهم. تهران: انتشارات سمت؛ ۱۰۲-۱۰۹.

فانی، علی اصغر، حمدان، محمود و خائف الهی، احمد علی. (۱۳۸۹). طراحی مدل رهبری مناسب برای مدیریت سازمان‌های لبنان (مدیریت بیمارستان)، ۱۴(۲)، ۹۹-۱۲۲.
فضلی زنجانی، مهران. (۱۳۹۴). نقش رهبری خدمتگزار و حمایت سازمانی ادراک شده در اشتیاق شغلی کارکنان. دانشگاه آزاد واحد الکترونیکی.

کاملی، علیرضا، یزدانی، حمیدرضا، نیک خواه، روح الله و هژبرافکن، حسن. (۱۳۹۵). تأثیر رهبری اصیل بر رفاه کارکنان و رفتارهای انحرافی با میانجی گری سرمایه روانشناختی. فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۵(۲)، ۲۰۱-۱۷۷.

یزدانی، حمیدرضا، حمیدی زاده، علی و کاملی، علیرضا. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبک رهبری و جو سازمانی بر مدیریت دانش با توجه به نقش میانجی ساختار سازمانی و تعامل اجتماعی (پیمایشی پیرامون بخش ستادی بانک ملت). مدیریت فناوری اطلاعات، ۷(۱)، ۱۹۹-۲۱۶.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. John Wiley & Sons.

George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.

Lake, R. W. (2017). A humanist perspective on knowledge for planning: Implications for theory, research, and practice. *Planning Theory and Practice*, 18(2), 291-319.

Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.

Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Cooper, B. (2017). CEO entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*.

Murphy, J., Rhodes, M. L., Meek, J. W., & Denyer, D. (2017). Managing the entanglement: complexity leadership in public sector systems. *Public Administration Review*, 77(5), 692-704.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.