

## عنوان مقاله: طراحی و اعتبارسنجی مدل رهبری اخلاقی در سازمان

رقیه فتحی لیواری<sup>۱</sup> - علی حمیدی زاده<sup>۲</sup> - ناصر صنوبر<sup>۳</sup> -  
حسن زارعی متین<sup>۴</sup>

دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۱۶

پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۰۶

### چکیده:

امروزه در تجزیه و تحلیل سازمان‌های دولتی، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزام‌هایی است که رهبران سازمان برای آن که بتوانند کارکنان‌شان را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اصول پذیرفته‌شده آن پایبند باشند. هدف این پژوهش، طراحی و تبیین مدل رهبری اخلاقی در صداوسیما مرکز آذربایجان شرقی است. پژوهش به روش آمیخته انجام شده است. نمونه‌گیری بخش کیفی پژوهش، با تکنیک گلوله‌برفی و با ابزار مصاحبه انجام شده است که بر مبنای آن، از میان مدیران ارشد صداوسیما مرکز آذربایجان شرقی و استادان مدیریت، ۱۰ نفر برای مصاحبه انتخاب شده‌اند. در بخش کمی، از میان ۳۲۰ نفر از کارکنان این مرکز، ۲۳۰ نفر با استفاده از فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شده‌اند. داده‌های کیفی پژوهش با تکنیک تحلیل تم و داده‌های کمی با نرم‌افزار Smart PLS تجزیه و تحلیل شده‌اند. در بخش کمی، روایی محتوا و پایایی با محاسبه ضرایب آلفای کرونباخ تایید شده‌اند. در بخش کیفی، تصدیق‌پذیری با راهبرد ممیزی بیرونی و اتکاپذیری با شیوه پایایی بین دو کدگذار مورد تایید قرار گرفته است. نتایج پژوهش منجر به شناسایی ۵۴ ویژگی و شاخص رهبری اخلاقی، در دو بُعد و پنج مولفه شده است که ابعاد شامل بعد فردی و موقعیتی هستند و مولفه‌ها نیز عبارتند از اخلاقی، رفتاری، اعتقادی، مدیریتی، و اجتماعی.

**کلیدواژه‌ها:** ارزش‌های اخلاقی، رهبری، رهبری اخلاقی، سازمان  
صداوسیما، شاخص‌های رهبری.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی،  
پردیس بین‌المللی ارس دانشگاه  
تهران.

roghaiiehfathi@ut.ac.ir

۲. استادیار دانشکده مدیریت و

حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه

تهران، (نویسنده مسئول).

hamidizadeh@ut.ac.ir

۳. دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت،

وبازرگانی، دانشگاه تبریز.

sanoubar@tabrizu.ac.ir

۴. استاد دانشکده مدیریت و

حسابداری، پردیس فارابی

دانشگاه تهران.

matin@ut.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌ها همواره تحت تاثیر محیط پیرامون خود قرار دارند که از آن‌ها به عنوان عوامل تاثیرگذار یاد می‌کنند. این عوامل و متغیرها کم‌تر تحت نظارت و کنترل سازمان هستند. اگر سازمانی بتواند این عوامل محیطی تاثیرگذار را به‌درستی شناسایی و کنترل کند و از مقدار پیچیدگی آن‌ها بکاهد، بهتر می‌تواند ماندگاری خود را تداوم بخشد (نجف‌بیگی و درودی، ۱۳۸۸). مدیریت و رهبری در سازمان‌های امروزی تنها با توجه به اقتضای محیط بیرونی و درونی، و متناسب با تحولات، اهمیت پیدا می‌کند. در همین راستا، رهبری در بسیاری از سازمان‌ها، یکی از ضرورت‌های اصلی انجام فعالیت‌ها است. به‌ویژه این‌که رسوایی‌های اخلاقی در زمینه کسب‌وکار، اهمیت پرسش‌هایی را درباره نقش رهبری در شکل‌گیری رفتار اخلاقی افزایش داده است (Yılmaz, 2010). سازمان‌ها باید مدیران و کارکنانی را استخدام کنند که توانایی انجام کارِ بارز را داشته باشند و برای دوره‌های آموزشی - اخلاقی کارآمد، برنامه‌ریزی و رویه‌هایی را تدوین کنند که از ارزش‌ها حمایت کنند (حضرتی و معمارزاده طهران، ۱۳۹۳). صداوسیما با طیف‌های متنوعی از رقبا مواجه هست که باید بتواند با آن‌ها مقابله کند و این مسائل اهمیت وجود مدیران کارآمد و اخلاقی را در این سازمان چندین برابر می‌کند. مدیران اخلاقی باید بتوانند در واکنش به تغییرهای سریع محیط و پاسخگویی به خواسته‌های مخاطبان در شرایط رقابتی و دسیسه‌های بیگانگان تمهیداتی بیاندیشند و تهدیدها را به فرصت‌ها تبدیل نمایند (علی‌عسگری و همکاران، ۱۳۹۴). رهبری اخلاقی قادر است با هدایت اخلاقی، ایجاد فضای کاری قابل‌اعتماد، عمل‌گرایی، صداقت در تعامل‌ها و روابط، و الگو بودن، کارکنان این مرکز را به تلاش بیشتر و کارایی و اثربخشی رهنمون سازد تا بتوانند با تهاجم فرهنگی مقابله کنند. ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آن‌جا ناشی می‌شود که در پژوهش‌های پیشین، نتایج مثبت رهبری اخلاقی بر سازمان ثابت شده‌اند. مقتضای این نوع رهبری، توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای موثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است (Yılmaz, 2010). امروزه، سازمان‌های بخش دولتی مانند بخش خصوصی باید در محیط پویا و پیچیده‌ای به حیات خود ادامه دهند و رقابت، منحصر به بخش خصوصی نمی‌شود. به عبارت دیگر، محیط رقابتی جهانی رهبران را مجاب می‌کند تا از راه ابزارهای انگیزشی بیرونی و درونی از قابلیت‌های کارکنان استفاده نمایند (Chen & Chen, 2008). بازگشت به الگوهای اخلاقی رهبری به دلیل جهان‌بینی

خاص فکری جامعه ایرانی ضروری بوده و در پرتو رفتار عادلانه رهبر اخلاقی مدار می‌توان به اثربخشی کارکنان در سازمان اندیشید. در نتیجه، انتظار می‌رود که رهبری اخلاقی تاثیر مثبت و قابل توجهی در تقویت عملکرد و رفتار کارکنان سازمان‌های ایرانی به‌طور خاص داشته باشد، زیرا سازمان‌ها و کارکنان رشدیافته در فرهنگ خاص اسلامی - ایرانی با توجه به آموزه‌های مقدس دین و مذهب باید تاثیرپذیری خاصی از رهبری اخلاقی داشته باشند. سازمان صداوسیما، یکی از سازمان‌هایی است که عملکرد درست آن تاثیر مستقیمی بر جوانب مختلف نظام می‌گذارد (صلواتیان و همکاران، ۱۳۹۶). محیط سازمان‌های رسانه‌ای در دهه‌های اخیر تحولات زیادی را تجربه کرده‌اند. برای آن که این سازمان بتواند در داخل و همچنین در سطح جهانی موفق عمل کند و به عنوان یک رسانه دولتی بتواند ترویج‌کننده ارزش‌های نظام جمهوری اسلامی باشد، باید مدیران این رسانه خود به ارزش‌های اخلاقی مقید باشند (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۱).

در خصوص ضرورت این پژوهش باید گفت که پژوهش‌های مختلفی تحت عنوان رهبری اخلاقی و تاثیر آن بر متغیرهای مختلف مانند توانمندسازی، انطباق‌پذیری، اثربخشی، رضایت شغلی، و الخ در دیگر سازمان‌ها انجام شده‌اند. همچنین، در برخی از پژوهش‌ها، فقط به ابعاد پرداختند، برای نمونه: اسماعیل‌زاده و همکاران (۱۳۹۴)، فلاحی و همکاران (۱۳۹۳)، نصراصفهان‌ی و همکاران (۱۳۹۲)، کرمی و همکاران (۱۳۹۵)، دهقانان و همکاران (۱۳۹۴). برخی دیگر فقط به مولفه‌ها پرداختند مانند، صدری نوبخت (۱۳۹۳)، باقری نوری (۱۳۹۳)، موسوی جد و همکاران (۱۳۹۳)، و برخی نیز فقط به ویژگی‌ها و شاخص‌های رهبری اخلاقی اشاره کردند (بهارلو و همکاران، ۱۳۹۴؛ حضرتی و معمارزاده طهران، ۱۳۹۳؛ گل‌پرور و همکاران، ۱۳۹۰؛ ظهیری و همکاران، ۱۳۹۴). از این‌رو، اغلب نتوانستند چارچوب منسجم و جامعی از رهبری اخلاقی و در کل مفهوم‌سازی آن ارائه دهند. بنابراین، در این پژوهش با بررسی پژوهش‌های پیشین و ارائه دسته‌بندی جدیدی از آن‌ها به طراحی مدل رهبری اخلاقی در سازمان صداوسیما پرداخته می‌شود. کاستی‌های موجود در زمینه رهبری اخلاقی در سازمان صداوسیما و نیاز به یک مدل خاص برای یک سازمان رسانه‌ای، اهمیت این بحث را مطرح می‌کند. همچنین، در خصوص اهمیت این پژوهش باید گفت که امروزه در همه کشورها، صداوسیما دارای جایگاهی مهم و ویژه در عرصه‌های مختلف سیاسی، اقتصادی، و اجتماعی است. مدیران اخلاقی می‌توانند نقش مهمی در آگاهی‌بخشی ارزش‌های والای نظام داشته باشند. نکته مهم آن است که ماموریت، هدف یا علت وجودی سازمان است و الزام‌های ماموریت، مواردی هستند که رسیدن به اهداف سازمان را تضمین می‌کند. به این ترتیب، پژوهش حاضر از آن حیث واجد اهمیت و ارزش است که سازمان

صداوسیما را از مزایای الزام‌های مأموریت محوری خود برخوردار می‌سازد. همچنین، از آن حیث ضرورت دارد که فقدان مدیران اخلاقی، صداوسیما را در انجام مأموریتش، در هدایت افکار و فرهنگ عمومی جامعه و مقابله با جنگ نرم و رسانه‌ای دشمن و در نسبت با عرصه نوین رسانه‌ای جهان، ناکارآمد و کم‌توان می‌سازد (علی‌عسگری و همکاران، ۱۳۹۴). به همین علت، مسئله‌ای که در این پژوهش به آن پرداخته می‌شود، طراحی و تبیین مدل رهبری اخلاقی در سازمان صداوسیما است که به دو پرسش پاسخ می‌دهد: مدل مناسب برای تبیین رهبری اخلاقی در سازمان چیست؟ آیا مدل طراحی‌شده از اعتبار لازم برخوردار است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نقش مهم رفتار اخلاقی در بقای یک سازمان و ارتقای شاخص‌های عملکردی کارکنان و همچنین، وجود تعداد پرشماری از نمونه‌های رفتار غیر اخلاقی در سازمان، توجه مدیران و صاحب‌نظران را به بحث رفتار اخلاقی معطوف ساخته است. رفتار اخلاقی، اثر مثبتی بر فعالیت‌های سازمانی دارد، به طوری که بهره‌وری، پویایی، و ارتباطات سازمانی را بهبود می‌دهد (غلامی فشارکی و همکاران، ۱۳۹۲). اگر در سازمانی رفتار اخلاقی وجود داشته باشد، نیروی انسانی آن، به ارزش‌های سازمانی وفادار خواهد بود. همچنین، خلاقیت و نوآوری، بهبود کیفیت، جلوگیری از فساد، و سوءاستفاده از قدرت، از دیگر آثار رفتار اخلاقی در سازمان هستند (قنبری و همکاران، ۱۳۹۳). نقش رفتار اخلاقی در عملکردها، رفتارها، تصمیم‌گیری‌ها، و ارتباطات تعیین‌کننده‌اند. توجه به رفتار اخلاقی می‌تواند ضمن حفظ سودآوری و کارآمدی سازمان، اعتماد و رضایت مشتریان را جلب کند (خوراکیان و همکاران، ۱۳۹۶). از طرف دیگر، رفتار غیر اخلاقی، منجر به کاهش ارتباطات می‌شود و توان سازمان را صرف شایعه، غیبت، و کم‌کاری می‌کند (عیدی و همکاران، ۱۳۹۴).

## رهبری اخلاقی<sup>۱</sup>

بر مبنای نظریه یادگیری اجتماعی براون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، «رهبری اخلاقی به عنوان توسعه رفتارهای مناسب هنجاری از راه اعمال شخصی و روابط متقابل شخصی و ارتقای چنین رفتارهایی به زیردستان از مسیر ارتباطات دوطرفه<sup>۳</sup>»، تعریف می‌شود (Mayer et al., 2009, p. 2). در تعریف دیگری، رهبری اخلاقی بر شخصیت، انسجام، و آگاهی رهبر تمرکز دارد و یک گرایش

1. Ethical Leadership
2. Braun et al
3. Two-Way Communication

جمعی است که منافع تیمی یا سازمانی را به منافع فردی ترجیح می‌دهد و مدنیت، حقوق، و مدیریت پاسخگویی را مورد توجه قرار می‌دهد (Kinjerski & Skrypnik, 2006). همچنین، رهبر اخلاقی به رهبرانی گفته می‌شود که از ارزش‌ها، منش‌ها، هنجارها، و شخصیت قوی و درستی برخوردار باشند و بتوانند شیوه درست را از نادرست به کارکنان‌شان نشان دهند (Fluker, 2008). رهبری اخلاقی، یک انسجام و هماهنگی میان نظریه‌های سازمانی است که بر اساس جوّ داخلی، جوّ محیطی، فرایندهای تصمیم‌گیری، و توانایی‌های رهبری برای رسیدن به پیامدهای مسئولانه اجتماعی عمل می‌کند. یک سبک رهبری اخلاقی، کارکنان را به سمت اهداف و مقاصد هدایت می‌کند که این اهداف نه تنها به سازمان و اعضایش سود می‌رسانند، بلکه برای دیگر ذی‌نفعان و جامعه نیز مفید هستند (حضرتی و معمارزاده طهران، ۱۳۹۳). در گذشته، بیش‌ترین توجه در رهبری اخلاقی، حفظ اصولی مانند عدالت و صداقت بوده، اما امروزه، رعایت مولفه‌های دیگر مانند رفتار اخلاقی به آن افزوده شده است (Robbins & Judge, 2013). اخلاق واژه‌ای پیچیده، و همراه با تفسیرهای عمومی و نسبی است. با وجود همه کمّیت‌گرایی و رفتارهای حسابگرانه که در زندگی اجتماعی و شغلی انسان‌های امروز ایجاد شده است، اخلاق همواره جایگاه خود را حفظ کرده و در هر جایی که رفتاری ناپسند و غیراصولی مشاهده می‌شود، این افسوس را به همراه دارد که چرا از مدیران و رهبران انتظار نمی‌رود تا اخلاق را در کار رعایت کنند. به‌طور معمول، مدیران و رهبران نسبت به ابعاد اخلاقی آگاهی کامل ندارند ولی برای انجام این کار آماده هستند. بدین منظور و برای رفع ضعف و مشکلات سازمان‌ها در دهه‌های اخیر، رهبری اخلاقی به‌طور جدی در ادبیات مدیریت، رهبری، و اخلاق‌مداری وارد شده است. همچنین، ترویگو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) اشاره کردند که 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 خوش‌اخلاقی در زندگی شخصی باشد (میرکمالی و کرمی، ۱۳۹۵). رهبر باید به عنوان یک مدیر اخلاقی مورد پذیرش باشد. یک مدیر اخلاقی مدیری است که تلاش‌های فعالی را برای اثرگذاری بر رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی پیروان خود انجام دهد و اخلاق را به بخش روشنی از سازمان تبدیل کند. بنابراین، رهبران اخلاقی در زندگی شخصی و در عمر حرفه‌ای خود بر ارزش‌های اخلاقی تأکید می‌کنند (Stouten et al., 2010).

## نتایج و پیامدهای رهبری اخلاقی در سازمان

انتظار می‌رود که رهبری اخلاقی بر رفتارهای کارکنان در گروه‌های کاری از راه ارتباطات و تعامل‌های اجتماعی و احساسی تاثیر بگذارد. بنابراین، رهبران اخلاقی سطح بالایی از اعتماد و عدالت درک‌شده را ایجاد می‌کنند. زیرا کارکنان می‌دانند که می‌توانند روی رهبران اخلاقی حساب کنند و به این دلیل که رهبران اخلاقی به انصاف و عدالت رفتار می‌کنند، این احتمال زیاد است که کارکنان، این رفتارهای رهبر را با رفتارهایی که برای گروه‌های مفید هستند، جبران کنند و خودداری کنند از رفتارهایی که برای سرپرست، گروه‌های کاری، یا سازمان ضرر دارند (Mayer et al., 2012). اگر با افراد به شیوه‌ای منصفانه رفتار شود، این امر باعث ایجاد اعتماد، تعهد زبردستان، و تضمین موفقیت سازمانی می‌شود (Ogunfowora, 2009). رهبران اخلاقی تلاش می‌کنند تا تصمیم‌های منصفانه بگیرند و مراقب احساس‌های زبردستان باشند. آن‌ها تلاش می‌کنند تا محیط‌های کاری عادلانه ایجاد کنند. پس انتظار می‌رود که کارکنان درباره موقعیت سازمان و کارشان مثبت‌تر و خوشبین‌تر باشند و بیش‌تر تمایل داشته باشند که در سازمان باقی بمانند و در موفقیت آن مشارکت کنند (Den Hartog & De Hoogh, 2009). رهبری اخلاقی با مفاهیمی مانند افزایش تعهد، کاهش رفتار غیراخلاقی، و افزایش ارزشمندی در سازمان ارتباط دارد. همچنین، رهبری اخلاقی زمانی اهمیت پیدا می‌کند که رهبران بخواهند زبردستان‌شان را بکار برانگیزانند. اگر درستی اخلاقی رهبر مشکوک و پرسش‌برانگیز باشد، همه تلاش‌های رهبر برای نفوذ کردن در زبردستان برای رسیدن به اهداف سازمانی شکست می‌خورد (McManus, 2011).

کرمی و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی و تبیین رهبری اخلاقی و ابعاد آن پرداخته‌اند. در این پژوهش، ابعاد رهبری اخلاقی عبارت‌اند از جهت‌گیری مردمی، انصاف، تسهیم قدرت، نگرانی برای پایداری (ثبات)، عصبی بودن، هدایت اخلاقی، وضوح نقش، و صداقت. دوستار و همکاران (۱۳۹۴) ابعاد رهبری اخلاقی را شامل انصاف، شفاف‌سازی نقش، و تسهیم قدرت معرفی کردند. امیری و دهقانی زنگنه (۱۳۹۲) ویژگی‌های رهبری اخلاقی را صداقت، قابلیت اطمینان، امین بودن، خلوص، تصمیم‌گیری دموکراتیک، مشارکت حمایتی، و دلسوز و مهربان بودن بیان کردند. رینتول و مک‌للان<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) دریافتند که تصمیم‌گیری و رهبری اخلاقی در دانشگاه‌ها به دلیل تنوع و پیچیدگی مطالبات موجود در واحدهای ارشد اداری و ساختاری دو مجلس (مجلس شورا و سنا) چندوجهی هستند. انگل‌برشت و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) به بررسی صداقت، رهبری اخلاقی، اعتماد، و تعامل کار پرداختند.

1. Rintoul & MacLellan
2. Engelbrecht et al

یافته‌ها تاکید می‌کنند که رهبران اخلاقی نقش کلیدی در ایجاد جوّ کاری اخلاقی و اعتماد مساعد برای تعامل کارکنان ایفا می‌کنند. پوچتایت<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده نوآوری سازمانی باشد. همچنین، رهبری اخلاقی با اعتماد سازمانی رابطه مثبت و معناداری داشته و اعتماد سازمانی رابطه بین رهبری اخلاقی و نوآوری سازمانی را میانجی‌گری می‌کند (کرمی و همکاران، ۱۳۹۵). کالشوون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) برای رهبری اخلاقی هفت بُعد در نظر گرفتند که شامل مردم‌گرایی، انصاف، تسهیم قدرت، نگرانی برای ثبات، راهنمایی اخلاقی، وضوح نقش، و صداقت می‌شود. انصاف به این معنی است که اقدام‌های رهبری از گروه خاصی طرفداری نکند و با پیروان عادلانه رفتار کند و انتخاب‌هایش منصفانه و اصولی باشد. تسهیم قدرت به معنای اجازه دادن به پیروان برای اظهارنظر در تصمیم‌ها و گوش دادن به ایده‌ها و نظرهای آن‌ها است. وضوح نقش به معنی مشخص کردن مسؤلیت‌ها، انتظارات، و اهداف عملکرد است. مردم‌گرایی، اشاره به مراقبت، حمایت، و احترام به پیروان دارد. صداقت به معنای عمل به وعده‌ها و باثبات بودن اقدام‌ها و سخن رهبری است. راهنمایی اخلاقی به معنای گفتگو کردن درباره اخلاق، توضیح دادن قواعد اخلاقی، و ترویج و پاداش دادن به رفتار اخلاقی است و در نهایت، مفهوم نگرانی برای ثبات، بیانگر پایش محیطی است (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۴).

## روش‌شناسی پژوهش

سازمان صداوسیما یک قطب سازمانی قوی برای افزایش سطح دانایی، فرهنگ‌سازی، و مقابله با تهاجم فرهنگ بیگانه است (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۲)، ضرورت بررسی رهبری اخلاقی در این‌گونه سازمان‌ها بیش‌تر اهمیت دارد. هر سازمانی از خارج با تهدیدهایی روبرو است و صداوسیما مرکز آذربایجان شرقی نیز از این قاعده مستثنی نیست. وجود رسانه‌های رقیب بسیار قوی در سطح کشور (کانال‌های سراسری) و در سطح خارجی، میزان استفاده قابل‌توجه از کانال‌های ماهواره‌ای خارجی، در دسترس بودن امواج رادیویی و تلویزیونی کشورهای همسایه شمالی برای مردم مناطق مرزی، مطبوعات محلی، رواج روزافزون استفاده از اینترنت، وجود سیاست‌های رسانه‌ای مرکزی و توجه نکردن به شرایط زمینه‌ای استان، وجود گرایش‌های قومی و زبانی مختلف در بین مردم، دامن‌زدن به گرایش‌های قومی و زبانی از سوی عناصر خارجی، و پایین بودن سطح استاندارد امکانات و فضاهای فرهنگی و هنری در سطح شهر و استان از جمله

1. Pučetaitė

2. Kalshoven *et al*

تهدیدهایی هستند که صداوسیمای مرکز آذربایجان شرقی باید تمهیدهایی را برای رفع آن‌ها اندیشه کند. از این‌رو، با توجه به نکته‌های مطرح‌شده در ابعاد اهداف، مأموریت، و الزام‌های محیطی، ضرورت طراحی و تبیین مدل رهبری اخلاقی دوچندان می‌شود. با توجه به هدف کلی پژوهش، روش پژوهش از نوع آمیخته است که بخش کیفی مبتنی بر مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و بخش کمی مبتنی بر ابزار پرسشنامه است.

در این پژوهش، با توجه به روش‌شناسی پژوهش، دو جامعه آماری حضور دارند. جامعه آماری اول (مربوط به بخش کیفی پژوهش) شامل ۱۰ تن از مدیران ارشد و استادان مدیریت در مفاهیم رهبری اخلاقی بوده که مشخصات آن‌ها در جدول (۱) ارائه شده است. اطلاعات مربوط به نمونه‌ها از صداوسیمای مرکز آذربایجان شرقی و دانشگاه‌های تبریز اخذ گردیده است. نمونه‌گیری در بخش کیفی، با ترکیبی از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انجام شده است که شامل روش‌هایی غیراحتمالی هستند. در این روش، کار از افرادی آغاز می‌شود که خبره هستند و معیارهای لازم را دارند. همچنین، از آن‌ها خواسته می‌شود تا سایر افراد صاحب‌نظر را در این زمینه معرفی کنند. بنابراین، به‌جز چند نفر نخست که به‌طور مستقیم توسط پژوهشگران بر اساس معیارهای مورد نظر انتخاب می‌شوند، سایر خبرگان علاوه بر معیارهای خبرگی توسط سایر خبرگان نیز انتخاب می‌شوند. در این روش، نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا می‌کند که مدل به حد اشباع برسد. در روش کیفی، جمع‌آوری داده به مدت دو ماه و به صورت حضوری و ملاقات رودرو انجام گرفته است. جامعه آماری دوم (مربوط به بخش کمی پژوهش) شامل ۳۲۰ نفر از کارکنان صداوسیمای مرکز آذربایجان شرقی است که با استفاده از فرمول کوکران، ۱۷۴ نمونه تعیین گردید. با توجه به این‌که ابزار تحلیل در بخش کمی نرم‌افزار Smart PLS است، باید این مسئله را در نظر گرفت که آیا این حجم نمونه در این نرم‌افزار مورد پذیرش است. بدین منظور، با در نظر گرفتن بیش‌ترین تعداد شاخص‌های مدل اندازه‌گیری در میان مدل‌های اندازه‌گیری اصلی پژوهش و بیش‌ترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل، کم‌ترین حجم نمونه می‌تواند بین ۲۲۰ تا ۲۳۰ نفر باشد (داوری و رضاده، ۱۳۹۲). در پایان، از ۲۸۰ پرسشنامه توزیع‌شده، ۲۳۰ پرسشنامه معتبر بودند. به دلیل این‌که در ۳۱ پرسشنامه به تعداد زیادی از پرسش‌ها پاسخ داده نشده بود، یا به تمام پرسش‌ها یک امتیاز داده شده بود و ۱۹ مورد از پرسشنامه‌ها نیز برگردانده نشد. در روش کمی، مدت زمان جمع‌آوری پرسشنامه‌ها یک ماه بود. همچنین، نرخ مشارکت در این پژوهش ۸۲ درصد بوده است. طراحی مدل اولیه رهبری اخلاقی در سازمان، در طول مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته خبرگان انجام گرفته است. برخلاف مصاحبه ساختاریافته، که در آن پرسش‌های مشخصی از مصاحبه‌شونده



پرسیده می‌شود و او را مجبور می‌کند که فراتر از چارچوب در نظر گرفته‌شده نرود، در مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مصاحبه‌شونده و مصاحبه‌کننده چندان در قیدوبند چارچوب نیستند و می‌توانند پا را از این چارچوب فراتر بگذارند. در مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، مصاحبه‌شونده این فرصت را خواهد داشت که توضیح بیش‌تری در مورد پرسش‌ها دهد. همچنین، مصاحبه‌کننده فرصت آن را خواهد داشت که به روند مصاحبه شکل دهد و محدود به چارچوب‌های از پیش تعیین‌شده نباشد. پس از انجام مصاحبه، متن مصاحبه‌ها به‌دقت بررسی و در قالب متنی پیاده‌سازی شده است و برای تجزیه‌وتحلیل مورد استفاده قرار گرفته‌اند. برای تجزیه‌وتحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تجزیه‌وتحلیل تم استفاده شده است که در پژوهش‌های کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد. در مرحله بعد، برای نهایی‌سازی مدل شناسایی‌شده و اطمینان از این‌که ابعاد، مولفه‌ها، و شاخص‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها واقعی بوده و اتکاپذیری کیفی مدل، از پایایی بازآزمون و پایایی بین دو کدگذار استفاده شده است. به منظور تعیین تصدیق‌پذیری بخش کیفی پژوهش، از جمله راهبردهای بکاررفته در این پژوهش، راهبرد ممیزی بیرونی<sup>۱</sup> بوده است. در این روش، از فردی متخصص در مدیریت دولتی خواسته می‌شود تا در ارزیابی خود به بررسی صحت این نکته بپردازد که آیا یافته‌ها و نتیجه‌گیری پژوهش، توسط داده‌ها حمایت می‌شوند یا خیر؟ که منطبق بودن یافته‌ها با داده‌ها مورد تایید ایشان قرار گرفت. راهبرد بعدی مورد استفاده در پژوهش، روش کنترل اعضا بوده است؛ از راه ارائه تحلیل‌های داده‌ای و نتایج آن به پاسخگویان تا از واکنش‌های آنان در مرحله گزارش نوشته‌ها آگاهی به‌دست آید. در این پژوهش، از دیدگاه مشارکت‌کنندگان برای برقراری اطمینان‌پذیری یافته‌ها و تفسیرها استفاده شده است. کدهای اولیه استخراج‌شده در اختیار دو نفر از مدیران صداوسیما قرار گرفته و با توجه به پیشنهادها، دوباره کدها بازبینی و تعدادی از آن‌ها تعدیل شده‌اند. در بخش کمی، برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها، از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. پرسشنامه میان دوازده نفر از خبرگان و استادان مدیریت توزیع گردیده‌اند و این استادان نظر خود را با علامت‌زدن یکی از گزینه‌های «پرسش مناسب است»، «پرسش به‌نسبت مناسب است»، و «پرسش نامناسب است»، بیان نمودند. سپس، با در نظر گرفتن این نظرها، پرسشنامه نهایی تنظیم شده است. برای تعیین پایایی آن، پرسشنامه میان ۳۰ نفر از کارکنان صداوسیما مرکز آذربایجان شرقی توزیع شده است.

جدول ۱: مشخصات مدیران ارشد صداوسیما مرکز آذربایجان شرقی و استادان مدیریت

ردیف	محل خدمت	سمت	تحصیلات	جنسیت	کد مصاحبه
۱	دانشگاه	هیئت علمی	دکتری مدیریت آموزشی	مرد	P11
۲	دانشگاه	هیئت علمی	دکتری مدیریت دولتی	مرد	P12
۳	دانشگاه	هیئت علمی	دکتری مدیریت دولتی	مرد	P13
۴	دانشگاه	هیئت علمی	دکتری مدیریت بازرگانی	مرد	P14
۵	دانشگاه	هیئت علمی	دکتری مدیریت دولتی	زن	P15
۶	صداوسیما	کارشناس رسانه	دکتری ارتباطات	مرد	M16
۷	صداوسیما	کارشناس رسانه	کارشناسی ارشد علوم سیاسی	مرد	M17
۸	صداوسیما	کارشناس رسانه	دکتری علوم تربیتی	مرد	M18
۹	صداوسیما	کارشناس رسانه	کارشناسی ارشد مدیریت رسانه	مرد	M19
۱۰	صداوسیما	کارشناس رسانه	کارشناسی ارشد علوم ارتباطات	مرد	M20

### یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی صورت گرفته است. در بخش کیفی، از تکنیک تحلیل تم استفاده شده است. فرایند تحلیل تم، در چهار مرحله آشنا شدن با داده‌ها، برچسب‌زنی داده‌ها، طبقه‌بندی کدها، و مشخص کردن مقوله‌ها انجام می‌شود (Braun *et al.*, 2014). نتایج حاصل از بخش کیفی پژوهش در جدول (۲) نشان داده می‌شود. بخش کیفی پژوهش که در راستای پاسخ به پرسش اول پژوهش انجام شده، منجر به شناسایی ۵۴ ویژگی رهبری اخلاقی در سازمان شده است.

## جدول ۲: چارچوب رهبری اخلاقی

مقوله	مفهوم	کد
فردی	اخلاقی	استقلال طلبی - هویت - آگاهی و دانایی - خودباوری - اعتماد به نفس - کمال‌پذیری - تعهد - وجدان کاری - خلاقیت - عزت نفس
	رفتاری	استقامت - شجاعت - قناعت - تواضع - سخت‌کوشی - صراحت در کلام - صداقت - عدالت - انعطاف‌پذیری - دلسوزی - انصاف - بخشندگی - امانتداری - هماهنگی قول و فعل - خوش‌خلقی - منطقی بودن - خودسازی
موقعیتی	اعتقادی	خداگرایی - تزکیه نفس - اعتقاد و باورهای دینی - تقوا - ایثار - خلوص نیت - شرح صدر
	مدیریتی	آینده‌نگری - تسهیم قدرت - تاثیر و نفوذ - خدمتگزاری - تحول‌آفرینی - زمان‌شناسی - مسئولیت‌پذیری - انتقادپذیری - مشارکت و مشورت - توانمندی - الگو بودن - انگیزه‌بخشی
اجتماعی	همدلی و همراهی - مردم‌داری - محبوبیت و مقبولیت - قانون‌گرایی - ببینش اجتماعی	اجتماعی
		- تعاملات اجتماعی - نوع‌دوستی - همه‌جانبه بودن

کدها به صورت رفت و برگشتی و به‌طور مداوم مورد بازبینی قرار گرفته شدند و پس از تعدیل توسط پژوهشگر، تعداد ۵۱ مورد به‌دست آمد. کدهای به‌دست‌آمده از مصاحبه نیز ۴۲ مورد بود که در ۳۹ مورد مشترک بودند. در نهایت تعداد کدها از ۵۱ مورد به ۵۴ مورد افزایش یافت که کدهای الگو بودن، هماهنگی قول و فعل، و توانمندی، پس از انجام مصاحبه به جدول (۲) اضافه شده‌اند.

کدهای به‌دست‌آمده از نتایج مصاحبه با خبرگان در جدول (۳) منعکس شده‌اند. همان‌طور که مشاهده می‌شود، اتفاق نظر قابل ملاحظه‌ای در خصوص کدهای به‌دست‌آمده دیده می‌شود.

جدول ۳: ماتریس کیفی کدها

ردیف	کدها	خبیره‌ها									
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱	استقلال طلبی	*			*	*		*			
۲	هویت				*		*				
۳	آگاهی و دانایی		*	*		*		*			
۴	خودباوری	*			*	*		*			
۵	اعتماد به نفس			*	*	*		*			
۶	کمال‌پذیری	*			*	*		*			
۷	تعهد	*	*	*		*	*				
۸	وجدان کاری	*			*	*		*			
۹	انگیزه‌بخشی		*		*	*		*	*	*	
۱۰	عزت نفس	*	*	*		*		*	*	*	
۱۱	خوش خلقی			*	*	*		*			
۱۲	استقامت	*	*	*	*		*		*		
۱۳	شجاعت	*		*		*	*		*	*	
۱۴	تواضع و فروتنی	*		*	*	*		*			
۱۵	صراحت در کلام	*		*	*		*		*		
۱۶	صداقت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۷	عدالت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۸	انعطاف‌پذیری		*	*	*	*		*			
۱۹	دلسوزی		*		*	*		*	*	*	
۲۰	امانتداری	*	*	*		*		*	*	*	
۲۱	بخشندگی	*		*		*		*	*		
۲۲	خودسازی	*		*	*	*		*	*		
۲۳	هماهنگی قول و فعل	*	*	*		*	*	*	*	*	*
۲۴	عشق به خدا و خداگرایی	*	*	*		*	*	*	*	*	*
۲۵	اعتقاد و باورهای دینی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۶	تقوا	*	*	*	*	*		*	*	*	*
۲۷	ایثار	*		*		*	*	*	*	*	*
۲۸	شرح صدر	*		*		*	*	*	*	*	*
۲۹	آینده‌نگری	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

ادامه جدول ۳: ماتریس کیفی کدها

ردیف	کدها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۳۰	تاثیر و نفوذ	*			*		*		*		*
۳۱	تحول آفرینی	*			*			*		*	
۳۲	مسئولیت پذیری		*	*	*			*	*	*	*
۳۳	انتقاد پذیری			*	*	*	*			*	*
۳۴	توانمندی	*			*			*	*		*
۳۵	الگو بودن	*			*	*		*		*	
۳۶	همدلی و همراهی		*	*	*			*	*		*
۳۷	مردم‌داری			*	*	*		*	*		*
۳۸	مشارکت و مشورت			*		*		*	*	*	*
۳۹	محبوبیت و مقبولیت اجتماعی	*		*	*	*		*	*		*
۴۰	تعاملات قوی اجتماعی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۴۱	نوع دوستی	*		*	*	*		*	*		*
۴۲	همه جانبه بودن		*		*	*	*	*	*		*

یکی از مصاحبه‌شوندگان (عضو هیئت علمی) می‌گوید: «رهبری بُعد انسانی مدیریت است. پس باید ابعاد، مولفه‌ها، و شاخص‌ها نیز از لحاظ انسانی در نظر گرفته شوند. رهبر باید نسبت به هدایت زیردستان در سازمان حریص باشد و اگر رهبر جامعه باشد، باید نسبت به هدایت امت و ملت حریص باشد. برای مثال، در یک سازمان مدیر احساس می‌کند که کارمند کار نمی‌کند و حقوقی که دریافت می‌کند، حرام است. در یک زمان، رهبر و مدیر تلاش می‌کنند که کارمند برای سازمان کار کند، اما در زمانی دیگر، رهبر می‌خواهد که این کارمند پول حلال به خانواده‌اش ببرد. این همان دلسوزی شدید است. در این رابطه، دکتر تسلیمی این اصطلاح را بکار می‌برد که رابطه مدیر و کارکنان مانند پدر و فرزند است. در کتاب مدیریت اسلامی دکتر پورعزت و در بخش اسفار اربعه چنین آمده که رهبر باید ابتدا خودش را اصلاح کند. به بیانی دیگر، رابطه خود با خدای خود را اصلاح کند، سپس مسئولیت رهبری را در جامعه بر عهده گیرد (اصلاح رابطه خود با خدا). رهبر اخلاقی باید ابتدا خودسازی کند، سپس جامعه‌سازی. همان‌گونه که پیامبر سال‌های سال عبادت کرد تا در چهل سالگی به پیامبری مبعوث شد و پس از آن به هدایت مردم پرداختند. تلاش در جهت رشد و تعالی کارکنان یا تمرکز بر پیشرفت و اعتلای کارکنان از دیگر ویژگی‌های رهبر اخلاقی است. در آثار

مختلف ویژگی‌های مختلفی را برای رهبری اخلاقی برشمرده‌اند. یکی از آن‌ها وجدان کاری است. منظور از وجدان کاری رضایت قلبی تعهد و التزام عملی نسبت به وظیفه‌هایی است که انسان قرار است آن‌ها را انجام دهد، به گونه‌ای که اگر ناظری بر فعالیت‌هایش نظاره‌گر نباشد، در انجام وظیفه قصور روا نخواهد داشت. می‌توان به بخشش، انتقادپذیری، نقش‌پذیری، کمال‌جویی، کمال‌طلبی، و امانتداری نیز اشاره کرد. رسول خدا (ص) با وجود قدرتی که داشت، گذشت و بخشش می‌نمود. ایشان اخلاق نیکو داشتند. زمانی که جنگ تمام می‌شد، با اسیران با نیکویی برخورد می‌کردند و بر آن‌ها سخت نمی‌گرفتند. در واقع، آن‌ها را می‌بخشیدند در صورتی که می‌توانستند با آن‌ها مثل خودشان برخورد کنند. این توانایی را داشتند. این شکیبایی و بخشش، در واقع پیروی از دستور الهی بود. رهبران، مسئولیت‌پذیر، هدفمند، باراده، و مصمم هستند. این افراد پیش از این که به کاری اقدام کنند با دقت در مورد آن فکر میکنند و در انجام وظایف و مسئولیت‌های خود عدالت و اصول اخلاقی را به دقت در نظر می‌گیرند. در مورد امانتداری امام صادق (ع) فرمودند: به رکوع و سجود طولانی کسی نگاه نکنید زیرا ممکن است که به این کار معتاد شده باشد و نتواند این کار را ترک نماید، بلکه به صدق کلام و امانتداری او نگاه کنید و به این دو صفت، خوبی او را دریابید. رهبر اخلاقی کسی است که برای آینده کارکنان نیز برنامه‌ریزی کند، یعنی توجه به آینده کارکنان. نمونه بارز رهبران اخلاقی نلسون ماندلا و شهید چمران هستند. اخلاق یعنی ترمز، یعنی گاهی وقت‌ها برخی کارها را نباید انجام داد و ترمز کرد. پس رهبر اخلاقی برخی کارها که از دستش برمی‌آید، به اقتضای اخلاق انجام نمی‌دهد. ولی انسان و رهبر غیر اخلاقی هر کاری از دستش بر می‌آید انجام می‌دهد. هرچقدر انسان اخلاقی‌تر باشد دامنه دلسوزی و دامنه رحمتش وسیع‌تر می‌گردد. یعنی هرچقدر دامنه خیرسانی فرد به دیگران بیش‌تر باشد، فرد اخلاقی‌تر است و نمونه بارز آن پیامبر اکرم (ص) است که لقب رحمت‌العالمین را دارا است. یعنی یک رهبر اخلاقی نباید فقط به خود و اعضای هیئت‌مدیره توجه کند، او باید به کارکنان نیز توجه داشته باشد و این را به خانواده کارکنان نیز گسترش دهد. دکتر ملکیان می‌گوید رهبر اخلاقی متکی به خود است، دارای استقلال فکری است، دهن‌بین نیست. رهبر اخلاقی باید از خودش صاحب رای باشد. سعه صدر و شرح صدر نیز مهم هست. فکر و ذکر برتر را نیز در نظر داشته باشید. از ویژگی‌های شهیدان باکری، چمران و مانند این‌ها نیز استفاده کنید. باید تناسب و هماهنگی قول و فعل وجود داشته باشد، زیرا باید با عمل و رفتار به کارکنان آموزش داد نه با حرف و صرف گفتار. از دیگر ویژگی‌ها ایثار و ایثارگری است. گاهی وقت‌ها یک رهبر می‌گوید، این حق باید از من ضایع شود نه کارمند. او در این‌جا ایثار می‌کند. می‌گوید من زیر سوال بروم نه کارمندم. تاوان اشتباه‌ها را خودش قبول می‌کند. شاید بتوان

از عنوان پذیرش خطاها یا روحیه عذرخواهی نیز استفاده کرد. همچنین تواضع، تکبر نداشتن، و خودستا نبودن از دیگر ویژگی‌ها است. مولفه‌های اخلاقی و رفتاری بسیار مهم هستند».

## اعتباربخشی مدل پژوهش

بخش کمی، در پاسخ به پرسش دوم پژوهش و در راستای اعتبارسنجی یافته‌های حاصل از بخش کیفی انجام شده است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش PLS استفاده شده است. رینگل و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با بررسی مقاله‌های منتشرشده در یک دهه اخیر، عمده‌ترین دلیل استفاده از روش حداقل مربعات جزئی را حجم نمونه کم ذکر کردند (رهنورد و همکاران، ۱۳۹۷). همچنین، در مواردی که داده‌ها نرمال نباشند، پژوهش اکتشافی باشد، و تعداد سازه‌ها و پرسش‌های مدل زیاد باشند، از روش PLS برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در این پژوهش نیز حجم نمونه پایین است، ماهیت پژوهش بخشی از پژوهش‌های اکتشافی است و تعداد زیاد پرسش‌ها و سازه‌های مدل پژوهش، منجر به تصمیم به استفاده از روش حداقل مربعات جزئی یا همان PLS شد. در این روش، برای تایید مناسب بودن شاخص‌ها، برازش مدل در سه بخش ۱. برازش مدل‌های اندازه‌گیری؛ ۲. برازش مدل‌های ساختاری؛ و ۳. برازش مدل کلی مورد بررسی قرار می‌گیرند. مدل‌های مرسوم در مدلسازی معادله‌های ساختاری متشکل از دو بخش اندازه‌گیری و ساختاری هستند. مدل اندازه‌گیری پژوهش که چگونگی توضیح و تبیین متغیرهای پنهان توسط متغیرهای آشکار (پرسش‌ها) را بررسی می‌کند، شامل پنج سازه و شاخص‌های مربوط به هر یک از آنهاست. برای تعیین برازش مدل اندازه‌گیری، پایایی و روایی آنها مورد بررسی قرار گرفته است. از روش‌های بارهای عاملی، آلفای کرونباخ، و پایایی ترکیبی برای محاسبه پایایی مدل اندازه‌گیری استفاده شده است. مقادیر بارهای عاملی شاخص‌ها به غیر از شاخص دوم (هویت) بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین، این شاخص در این مرحله حذف می‌شود. ضرایب بارهای عاملی در جدول (۴) نشان داده می‌شود.

جدول ۴: ضرایب بارهای عاملی شاخص‌ها

شاخص	بار عاملی	شاخص	بار عاملی	شاخص	بار عاملی
P1	۰/۶۳۳	B9	۰/۷۹۷	M3	۰/۷۶۸
P2	۰/۲۱۳	B10	۰/۸۱۴	M4	۰/۸۴۴
P3	۰/۷۹۸	B11	۰/۸۳۳	M5	۰/۸۰۳
P4	۰/۶۹۸	B12	۰/۶۸۵	M6	۰/۸۰۱
P5	۰/۶۸۹	B13	۰/۷۷۳	M7	۰/۷۳۶
P6	۰/۷۷۷	B14	۰/۸۳۵	M8	۰/۷۴۰
P7	۰/۷۷۷	B15	۰/۸۱۵	M9	۰/۷۸۷
P8	۰/۷۲۷	B16	۰/۷۸۹	M10	۰/۷۵۴
P9	۰/۷۸۴	B17	۰/۸۲۶	M11	۰/۷۲۷
P10	۰/۸۳۱	Sp1	۰/۸۴۰	M12	۰/۷۵۵
B1	۰/۷۸۶	Sp2	۰/۸۵۱	S1	۰/۸۱۶
B2	۰/۶۵۹	Sp3	۰/۸۲۴	S2	۰/۸۱۶
B3	۰/۷۰۰	Sp4	۰/۸۷۶	S3	۰/۸۰۵
B4	۰/۷۰۰	Sp5	۰/۷۸۵	S4	۰/۷۲۰
B5	۰/۸۴۰	Sp6	۰/۸۲۹	S5	۰/۸۳۹
B6	۰/۷۴۸	Sp7	۰/۷۷۱	S6	۰/۷۹۹
B7	۰/۷۷۳	M1	۰/۷۵۴	S7	۰/۷۹۷
B8	۰/۷۷۴	M2	۰/۷۶۱	S8	۰/۸۳۷

در سازه‌های مرتبه دوم مقادیر پایایی ترکیبی (CR) از فرمول زیر قابل محاسبه است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقادیر CR بالای ۰/۷، پایایی ترکیبی سازه‌های پژوهش را مورد تایید قرار می‌دهد.

$$\text{CR} = \text{سازه رهبری اخلاقی}$$

$$\text{CR} = ۰/۹۸۳ \text{ سازه رهبری اخلاقی}$$

روایی واگرا، میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن شاخص‌ها با سایر سازه‌ها است. مدل در صورتی روایی واگرای مورد قبولی دارد که اعداد مندرج در قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیش‌تر باشند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در پژوهش حاضر، همان‌گونه که داده‌های جدول (۵) نشان می‌دهد، روایی واگرای مدل در حد مناسبی است.



جدول ۵: روایی واگرا

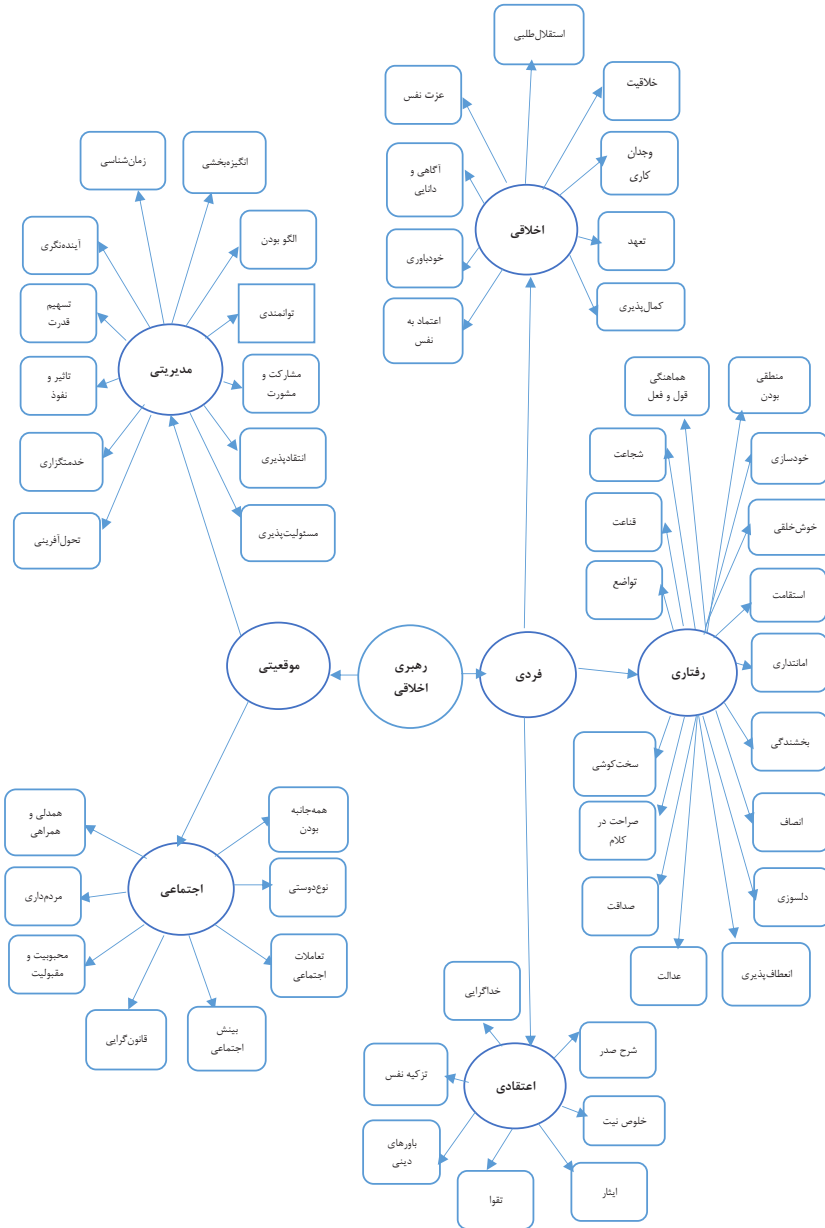
سازه	رهبری اخلاقی رفتاری	موقعیتی مدیریتی	فردی	اخلاقی اجتماعی اعتقادی
رهبری اخلاقی	۰/۷۳۲			
رفتاری	۰/۹۷۱	۰/۷۷۵		
موقعیتی	۰/۹۶۶	۰/۸۹۷	۰/۷۶۴	
مدیریتی	۰/۹۵۷	۰/۸۹۵	۰/۹۸۲	۰/۷۷۰
فردی	۰/۹۸۷	۰/۹۸۴	۰/۹۱۱	۰/۷۳۸
اخلاقی	۰/۹۱۲	۰/۸۷۹	۰/۸۲۸	۰/۸۲۵
اجتماعی	۰/۹۲۰	۰/۸۴۵	۰/۹۶۵	۰/۸۹۹
اعتقادی	۰/۹۳۷	۰/۸۹۵	۰/۸۷۹	۰/۸۷۲
				۰/۸۳۱
				۰/۸۳۵
				۰/۸۰۴
				۰/۸۲۶

آلفای کرونباخ نشان از پایداری پرسشنامه دارد. در جدول (۶) میزان آلفای کرونباخ هر یک از سازه‌ها و پایداری بالای آن‌ها مشخص شده است. مقادیر CR بالای ۰/۷، پایداری ترکیبی سازه‌های پژوهش را مورد تایید قرار می‌دهد. مقدار R2 (R Squares)، معیاری است که میزان شدت یا ضعف تاثیر یک متغیر برون‌زا بر متغیر درون‌زا را نشان می‌دهد. با توجه به این که در پژوهش حاضر مقدار R2 در تمام سازه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۶۷ است، مناسب بودن برازش مدل ساختاری تایید می‌شود. روایی همگرا (AVE) میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد. مقادیر مندرج در جدول (۶)، روایی همگرایی مدل پژوهش را تایید می‌کند.

جدول ۶: مقادیر آلفای کرونباخ، AVE، R2، CR سازه‌های پژوهش

سازه	آلفای کرونباخ	(CR)	R2	ضریب AVE
اخلاقی	۰/۹۱۸	۰/۹۰۷	۰/۸۷۲	۰/۵۰۹
رفتاری	۰/۹۶۴	۰/۹۶۲	۰/۹۶۷	۰/۶۰۱
اعتقادی	۰/۹۲۰	۰/۹۳۷	۰/۸۸۵	۰/۶۸۲
مدیریتی	۰/۹۲۴	۰/۹۴۶	۰/۹۶۵	۰/۵۹۳
اجتماعی	۰/۹۱۶	۰/۹۳۶	۰/۹۳۱	۰/۶۴۷

در این پژوهش، مقدار GOF برابر ۰/۹۲۴ است که نشان از برازش جامع و قوی مدل پژوهش دارد. به عبارت دیگر، یافته‌های بخش کمی حاکی از آن است که کارکنان ویژگی‌های مطرح‌شده را در مصاحبه با مدیران و استادان، مورد تایید قرار دادند.



شکل ۱: مدل رهبری اخلاقی

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش در سازمان صداوسیما انجام شده است و هدف آن، طراحی و تبیین مدل رهبری اخلاقی برای مدیران این سازمان‌هاست تا آن‌ها را در رسیدن به اهداف خود یاری نماید. وجود اخلاق در انجام وظایف، شرط لازم در هر حرفه، شغل، و محیط کاری است. نتایج این پژوهش منجر به شناسایی ۵۴ شاخص رهبری اخلاقی، در دو بعد و پنج مولفه شده است که ابعاد آن عبارتند از بُعد فردی و بعد موقعیتی. مولفه‌های بعد فردی عبارتند از اخلاقی، رفتاری، اعتقادی؛ بعد موقعیتی نیز شامل مولفه‌های مدیریتی و اجتماعی می‌شوند. مطابق با نتایج آماری، کارکنان ویژگی‌هایی را که مدیران ارشد صداوسیما و استادان مدیریت در مصاحبه‌ها مطرح کرده بودند (به‌استثنای ویژگی هویت)، مورد تایید قرار دادند. این شاخص جهت افزایش پایایی، از مدل نهایی پژوهش حذف شده است. این مسئله را شاید بتوان این‌گونه تحلیل نمود که این ویژگی نسبت به سایر ویژگی‌ها نمود عینی کم‌تری دارد. معنادار بودن مسیبرها و انتخاب ابعاد و مولفه‌های پژوهش مورد تایید قرار گرفته است. بنابراین، صحت رابطه بین سازه مرتبه دوم رهبری اخلاقی با سازه‌های مرتبه اول تایید شده است. یکی از ویژگی‌هایی که مورد تاکید هر دو جامعه آماری پژوهش قرار گرفت و آن را به عنوان مهم‌ترین ویژگی در جهت موفقیت مدیران عنوان کردند، هماهنگی قول و فعل است. یک عضو هیئت‌علمی در این رابطه می‌گوید: یک رهبر اخلاقی باید در عمل، رفتار، و کردار، آن چیزی را که ادعا می‌کند، نشان دهد. حتی این ویژگی آن قدر مهم است که در یکی از آیه‌های شریفه قرآن کریم به آن اشاره شده است (لَمْ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ<sup>۱</sup>). این حساسیت موضوع را نشان می‌دهد. یعنی همان تطابق قول و فعل. مدیر و رهبر اخلاقی باید با عمل به قول خود، برای کارکنان الگو باشد. نتایج به‌دست‌آمده حاکی از آن است که کارکنان ویژگی‌های مطرح‌شده توسط مدیران و استادان را مورد تایید قرار دادند. در مصاحبه‌ها این نتیجه به‌دست آمد که فرد با آموزش‌های لازم می‌تواند اصول اخلاقی را هرچه بیش‌تر در خود تقویت نماید. همچنین، مدیر و رهبری که در خانواده‌ای که با اصول و ارزش‌های اخلاقی مانوس هستند و خود را پایبند به رعایت آن‌ها می‌دانند، رشد کند و تربیت شود، به‌مراتب در رهبری اخلاقی که مدنظر است، موفق‌تر خواهد بود و شاهد سازمانی اخلاقی خواهیم بود. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش و تحلیل داده‌ها، این پژوهش با پژوهش‌های رینتول و مک‌لین (۲۰۱۶)، انگل‌برشت و همکاران (۲۰۱۷)، چنگ و

۱. سوره مبارکه «ص» آیه ۳. خداوند می‌فرماید: نگویند آن چیزی را که عمل نمی‌کنند.

همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، لو و لین<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، شین و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، پوچتایت (۲۰۱۴)، میت<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، و کالشوون و همکاران (۲۰۱۱) هم‌راستا است. به عبارت دیگر، می‌توان بیان نمود که ویژگی‌های رهبری اخلاقی با ویژگی‌هایی مشابهت دارد که در پژوهش‌های پیشین مد نظر قرار گرفتند. سهم پژوهش حاضر نسبت به پژوهش‌های پیشین در این است که به صورت بومی به مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی پرداخته شده است. با توجه به این که در گذشته پژوهشی انجام نشده است که به مفهوم‌سازی (تعیین ابعاد، مولفه، و شاخص‌ها) رهبری اخلاقی به صورت بومی بپردازد و در آن پژوهش‌ها، فقط ابعاد رهبری اخلاقی مطرح شده یا در برخی از آن‌ها فقط ویژگی‌های رهبری اخلاقی بیان شده است (برای مثال: اسماعیلزاده و همکاران، ۱۳۹۴؛ فلاحی و همکاران، ۱۳۹۳؛ نصراصفهان‌ی و همکاران، ۱۳۹۲؛ کرمی و همکاران، ۱۳۹۵؛ دهقانان و همکاران، ۱۳۹۴؛ صدیقی نوبخت، ۱۳۹۳؛ باقری نوری، ۱۳۹۳؛ موسوی جد و همکاران، ۱۳۹۳؛ بهارلو و همکاران، ۱۳۹۴؛ حضرتی و معمارزاده طهران، ۱۳۹۳؛ گل‌پرور و همکاران، ۱۳۹۰؛ زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۴؛ محمودی‌کیا و همکاران، ۱۳۹۴؛ عباس‌زاده و بوداقتی، ۱۳۹۳؛ امیری و دهقانی زنگنه، ۱۳۹۲؛ ظهیری و همکاران، ۱۳۹۴؛ و همچنین (Walumbwa et al., 2012; Zehir & Erdogan, 2011)، پژوهش حاضر جنبه نوآورانه دارد. همچنین تاکنون پژوهشی انجام نگرفته است که بیانگر مدل رهبری اخلاقی، ویژه سازمان صداوسیما باشد.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر و با توجه به اهمیت رهبری اخلاقی در ادراک کارکنان و موفقیت سازمان، ضرورت دارد که معیارهای اخلاقی، ضریب بالایی را در انتخاب و انتصاب مدیران داشته باشند و افرادی انتخاب شوند که دارای صفات برجسته اخلاقی باشند و ابعاد رهبری اخلاقی را در کنار تخصص و تجربه نمایان سازند. پژوهش‌ها نیز بیانگر این هستند که رهبری و سرپرستی ذاتی نیست؛ بلکه تا حد زیادی اکتسابی است و آموزش در افزایش توانایی سرپرستان و مدیران موثر خواهد بود (اکرامی و همکاران، ۱۳۹۶). پس با توجه به اهمیت ویژگی‌های رهبری اخلاقی نیاز هست تا دوره‌ها یا سمینارهای آموزشی برای آموزش شاخص‌های شخصیتی و رفتاری مثبت و اخلاقی برای مدیران و دوره‌های مختلفی از قبیل آموزش سبک‌های رهبری اخلاقی برای بهبود رفتار اخلاقی مدیران برگزار گردد. همچنین، می‌توان با ارائه مطالب متناسب در مجله و نشریه‌های مرتبط با سازمان یا بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، مدیران سازمان‌ها را با رهبری اخلاقی،

1. Cheng et al
2. Lu & Lin
3. Shin et al
4. Mete

اهداف، ویژگی‌ها، و نتایج مثبت آن در سازمان آشنا ساخت. مدیران باید از اخلاقی بودن رفتار خود با کارکنان اطمینان حاصل کنند. اگر مدیران به‌طور اخلاقی رفتار کنند و با کارکنان خود صادق باشند، بر احساس دلبستگی کارکنان به سازمان موثر خواهند بود. همچنین، ضروری است که دانش و تجارب مدیران اخلاقی به سایر افراد انتقال داده شود. بنابراین، نیاز است که شیوه‌ها و سیستم مدونی برای این کار طراحی شوند تا تجارب ارزشمند به مدیران بعدی انتقال داده شوند.

نتایج این پژوهش را می‌توان به عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد واقع‌بینانه‌تر مدیران استفاده کرد. این پژوهش نشان می‌دهد که با توجه به ادبیات پژوهش و مصاحبه‌ها، ویژگی‌های رفتاری مدیران بیش از دیگر ویژگی‌ها از اهمیت برخوردار است. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران در اجرای امور و مدیریت سازمان، خود را متعهد به رعایت اصول اخلاقی در رفتار و عمل کنند. در هر سال، نتایج ارزیابی عملکرد مدیران مورد توجه قرار گیرد. اگر این نتایج، سطح پایینی را نشان دهند، بازنگری صورت پذیرد. به دلیل استفاده هرچه بیشتر از نتایج این پژوهش و با توجه به اهمیت رهبری اخلاقی در سازمان‌ها، پیشنهادهایی به پژوهشگران ارائه می‌گردد. ویژگی‌های دیگری به‌جز ویژگی‌های موجود در پژوهش حاضر برای رهبری اخلاقی مد نظر قرار گیرند و پژوهش‌هایی مبنی بر عوامل موثر بر رهبری اخلاقی صورت گیرند. پژوهش‌هایی برای کمی‌سازی شاخص‌های پژوهش حاضر، انجام شوند. پیشنهاد می‌شود تا پژوهش‌هایی در خصوص پیامدهای رهبری اخلاقی انجام گیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌هایی با موضوع رهبری اخلاقی در دیگر سازمان‌های رسانه‌ای انجام شوند.

پژوهش حاضر در صداوسیما مرکز آذربایجان شرقی انجام شده است، بنابراین، تعمیم‌پذیری یافته‌ها برای سایر مراکز بررسی نشده است. برای افزایش تعمیم‌پذیری نتایج پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های مشابه در دیگر مراکز صداوسیما انجام شده و باهم مورد مقایسه قرار گیرند. با توجه به این‌که در پژوهش حاضر فقط به شناسایی و اعتبارسنجی ویژگی‌های رهبری اخلاقی پرداخته شده و شاخص‌ها برحسب میزان اهمیت رتبه‌بندی نشدند، پیشنهاد می‌شود که مولفه‌های پژوهش حاضر را برحسب میزان اهمیت در موفقیت مدیران و سازمان، به روش کمی رتبه‌بندی شوند. در بخش کمی پژوهش، از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جهت اعتبارسنجی مجدد و افزایش قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها می‌توان از این پرسشنامه در صداوسیما سایر مراکز استفاده نمود.

## الف) فارسی

- اسماعیل زاده، محمد؛ دوستار، محمد و مستقیمی، محمودرضا (۱۳۹۴). رهبری اخلاقی و بررسی تاثیر ابعاد آن بر تعهد سازمانی. *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۴(۷۹)، ۲۷-۴۵.
- اکرامی، محمود؛ کاشانی وحید، محسن و شعاعی، زهرا (۱۳۹۶). توسعه رهبری کار آموزشی در دانشگاه بر پایه خلق، انتشار و کاربرد دانش. *فرآیند مدیریت و توسعه*، دوره ۳۰(۳ پیاپی ۱۰۱)، ۳۱-۶۰.
- امیری، مجتبی و دهقانی زنگنه، کژال (۱۳۹۲). نظریه رهبری اخلاقی بر مبنای سیره نبوی: استراتژی تئوری داده بنیاد متنی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۱(۴)، ۹۷-۱۲۱.
- باقری نوری، مجید (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان اداره کل بهزیستی استان البرز؛ پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه پیام نور استان تهران.
- بهارلو، مصطفی؛ بشلیده، کیومرث؛ نعیمی، عبدالزهره و هاشمی شیخ شیبانی، سیداسماعیل (۱۳۹۴). تحلیل رابطه رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۰(۱)، ۱۹-۲۷.
- حضرتی، مرتضی و معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۳). ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان‌های دولتی ایران. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۶(۱۸)، ۶۳-۷۰.
- خوراکیان، علیرضا؛ جهانگیر، مصطفی؛ نیکخواه فرخانی، زهرا و محمدی شهرودی، حامد (۱۳۹۶). تحلیل عوامل موثر بر رفتار اخلاقی کارکنان. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۲(۲)، ۲۴-۳۶.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). *مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS*. نشر جهاد دانشگاهی، چاپ دوم، تهران.
- دوستار، محمد؛ مستقیمی، محمودرضا و اسماعیل زاده، محمد (۱۳۹۴). رهبری اخلاقی و بررسی تاثیر ابعاد آن بر تعهد سازمانی. *فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۴(۷۹)، ۲۷-۴۵.
- دهقانان، حامد؛ ادیب پور، محمدرضا؛ فردوسی، شهرام و شجاعی، محمدحسین (۱۳۹۴). بررسی و تبیین پیامدهای رهبری اخلاقی. *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴(۱ پیاپی ۱۳)، ۵۳-۶۴.
- روشندل اربطانی، طاهر؛ رضی، حسین و لبافی، سمیه (۱۳۹۱). بررسی آسیب شناسانه فرآیند سیاستگذاری در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. *مجله مدیریت دولتی*، ۴(۱۰)، ۷۹-۱۰۰.
- رهنورد، فرج‌اله؛ محمدی فاتح، عمران و اسدی، رضا (۱۳۹۷). تفکر سیستمی بستری برای ارتقای عملکرد رهبران و اثربخشی سازمان‌های دولتی. *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۳۱(۲ پیاپی ۱۰۴)، ۱۱۱-۱۲۲.
- زارعی متین، حسن؛ احمدی زهرانی، مریم؛ امینی، علیرضا و نیک‌مرام، سحر (۱۳۹۴). بررسی تاثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۷(۴ پیاپی ۲۲)، ۱۶۷-۱۹۰.
- سلیمی، مائده؛ زارعی متین، وزین، محمد حسن و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۲). بررسی وضعیت عوامل موثر بر چابکی در سازمان صداوسیما. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۱(۲)، ۱۱۵-۱۳۲.

صدری نوبخت، رقیه (۱۳۹۳). رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان شرقی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه.

صلواتیان، سیاوش؛ موسویان، سیدمرتضی و ایراندوست، محسن (۱۳۹۶). الگوی مفهومی پیشنهادی مدیریت دانش برای سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۱(۲) پیاپی ۱۸۴-۱۴۹.

ظهیری، آریتا؛ بابامیری، محمد؛ ابویی مهریزی، محسن و صباغ، یوسف (۱۳۹۴). رابطه رهبری و زمینه اخلاقی با تعهد عاطفی: نقش میانجی گر حمایت سازمانی ادراک شده. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۰(۳)، ۷۵-۸۴.

عباس زاده، محمد و بوداقی، علی (۱۳۹۳). تاثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق پذیری سازمانی (مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه تبریز). مدیریت دولتی، ۶(۲)، ۳۰۸-۲۸۹.

علی عسگری، عبدالعلی؛ صلواتیان، سیاوش و ارجمندی، اسماعیل (۱۳۹۴). الگوی طراحی آرایش رسانه‌های صدا و سیما در فضای نوین رسانه‌های جهان. فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی، ۲۲(۸۲)، ۴۵-۲۷.

عیدی، حسین؛ لقمانی، محسن و سرارودی، اکبر (۱۳۹۴). پیش‌بینی رضایت شغلی کارمندان بر اساس رفتار اخلاقی مدیران ادارات ورزش و امور جوانان استان کرمانشاه. پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۱(۲۲)، ۲۱۰-۲۰۱.

غلامی فشارکی، محمد؛ آقامیری، زهره؛ محمدیان، معصومه؛ حبیبی، مهدی؛ انوری، سمیه‌السادات و آزاد مرزآبادی، اسفندیار (۱۳۹۲). تاثیر سبک رهبری مدیران و عوامل دموگرافیک بر میزان رضایت شغلی کارکنان خدمات درمانی نظامی. مجله طب نظامی، ۱۱۵(۱) پیاپی ۵۵، ۴۲-۳۷.

فلاحی، کیومرث؛ حسن مرادی، نرگس و اسماعیلی‌راد، حامد (۱۳۹۳). بررسی رابطه رهبری اخلاقی با تعهد سازمانی کارکنان واحدهای ستادی بانک ملی در شهر تهران. فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۵(۴) پیاپی ۲۰، ۹۵-۱۲۸.

قنبری، محمد؛ باقری باغان، فریبا و تیمورزاده، ولی (۱۳۹۳). رابطه بین سازمانی اخلاق با نهادینه‌سازی رفتار شهروندی سازمانی. فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۵(۱۰۰)، ۱۲۴-۱۱۵.

کرمی، محمدرضا؛ میرکمالی، سیدمحمد و پور کریمی، جواد (۱۳۹۵). بررسی و تبیین رهبری اخلاقی و ابعاد آن (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه تهران). رسالت مدیریت دولتی، ۷(۲۲)، ۳۴-۱۷.

گلپور، محسن؛ جوادیان، زهرا و حسین‌زاده، خیراله (۱۳۹۰). الگوی ساختاری قرارداد روانی، عدالت سازمانی، رهبری اخلاقی، مبادله رهبر - عضو و حمایت سازمانی. فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی/سازمانی، ۲(۷)، ۳۲-۲۱.

محمودی کیا، مریم؛ ارشدی، نسرين؛ احمدی چگنی، سحر و بهارلو، مصطفی (۱۳۹۴). رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳(۱)، ۲۸۷-۲۶۷.

موسوی جد، سیدمحمد؛ قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل؛ رفیعی‌زاد، بیتا؛ سیف‌پناهی، حامد و نورالدینی، مریم (۱۳۹۳). نقش رهبری اخلاقی در توانمندسازی روانشناختی پرستاران. *فصلنامه بیمارستان*، ۱۳(۴) پیاپی (۵۱)، ۷۳-۸۱.

میرکمالی، سیدمحمد و کرمی، محمدرضا (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین ادراک سبک رهبری اخلاقی مدیران و عملکرد کارکنان. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۱(۲۴)، ۱۱-۲۲.

نجف‌بیگی، رضا و درودی، هما (۱۳۸۸). ارائه الگوی سازمان یادگیرنده در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران. *مجله مدیریت فرهنگی*، ۳(۶)، ۱-۲۲.

نصراصفهانی، علی؛ غضنفری، احمد و عامری نسب، سیامک (۱۳۹۲). رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان. *دو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۱(۱)، ۱۰۷-۱۲۸.

### (ب) انگلیسی

Braun, V.; Clarke, V.; Hayfield, N. & Terry, G. (2014). Thematic Analysis. *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences*, 843-860.

Chen, H.-F. & Chen, Y.-C. (2008). The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example from Taiwan's State-owned Enterprises. *Public Personnel Management*, 37(3), 279-302.

Cheng, J.-W.; Chang, S.-C.; Kuo, J.-H. & Cheung, Y.-H. (2014). Ethical Leadership, Work Engagement, and Voice Behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 817-831.

Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. (2009). Empowering Behaviour and Leader Fairness and Integrity: Studying Perceptions of Ethical Leader Behaviour from a Levels-of-analysis Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 199-230.

Engelbrecht, A. S.; Heine, G. & Mahembe, B. (2017). Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.

Fluker, W. E. (2008). Spirituality, Ethics, and Leadership. *Spirituality in Higher Education Newsletter*, 4(3), 1-6.

Kalshoven, K.; Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW). *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69.



- Kinjerski, V. & Skrypnek, B. J. (2006). Creating Organizational Conditions that Foster Employee Spirit at Work, *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 280-295.
- Lu, C.-S. & Lin, C.-C. (2014). The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the International Port Context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209-223.
- Mayer, D. M.; Aquino, K.; Greenbaum, R. L. & Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Mayer, D. M.; Kuenzi, M.; Greenbaum, R.; Bardes, M. & Salvador, R. B. (2009). How Low does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-down Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1-13.
- McManus, K. A. (2011). *The Relationship between Ethical Leadership, Attachment Orientation and Gender in Organizations*: Walden University.
- Mete, Y. A. (2013). Relationship between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study at Higher Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89(1), 476-483.
- Ogunfowora, B. (2009). The Consequences of Ethical Leadership: Comparisons with Transformational Leadership and Abusive Supervision. *Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy*, University of Calgary.
- Pučétaité, R. (2014). Stimulating Organizational Innovativeness through Ethical Leadership Practices: The Mediating Role of Organizational Trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156(1), 231-235.
- Ringle, C. M.; Sarstedt, M. & Straub, D. (2012). A Critical Look at the Use of PLS-SEM in "MIS Quarterly". *Mis Quarterly*, 36(1), pp. iii-xiv.
- Rintoul, H. M. & MacLellan, D. (2016). A Consideration of Ethical Leadership in Ontario University Governance *The Dark Side of Leadership: Identifying and Overcoming Unethical Practice in*

- Organizations* (pp. 35-55): Emerald Group Publishing Limited.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15thEd.). New Jersey: Prentice Hall.
- Shin, Y.; Sung, S. Y.; Choi, J. N. & Kim, M. S. (2015). Top Management Ethical Leadership and Firm Performance: Mediating Role of Ethical and Procedural Justice Climate. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 43-57.
- Stouten, J.; Baillien, 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.
- Treviño, L. K.; Weaver, G. R. & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 951-990.
- Walumbwa, 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.
- Yılmaz, E. (2010). The Analysis of Organizational Creativity in Schools Regarding Principals' Ethical Leadership Characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3949-3953.
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24(1), 1389-1404.

## Designing and Validating the Ethical Leadership Model in Organizations

**Roghaiieh Fathi-Livari**<sup>1</sup> Ph.D. Student of Public Administration, Aras International Campus, University of Tehran, Iran.

**Ali Hamidizadeh**<sup>2</sup> Assistant Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran (Corresponding Author).

**Nasser Sanoubar**<sup>3</sup> Associate Professor, Faculty of Economics, Management and Business, University of Tabriz, Tabriz, Iran.

**Hassan Zareei-Matin**<sup>4</sup> Professor, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran.

### Abstract

Today, in analyzing public organizations, it is necessary for leaders to address ethics and ethical values and be unconditionally committed to the accepted ethical principles so that they may convince their staff to achieve any common goals. The present paper aims at designing and explaining the ethical leadership model in Eastern Azerbaijan IRIB. This study was conducted by applying a mixed research technique. In the qualitative section, the snowball sampling method together with the interview method, were used. On this basis, 10 senior managers and management instructors in Eastern Azerbaijan IRIB were selected for the interviews. In the quantitative part, from among the 320 personnel at Eastern Azerbaijan IRIB, 230 subjects were selected by applying the Cochran's formula and random sampling method. Qualitative and quantitative data were analyzed respectively by the Theme Analysis Technique and Smart PLS software package. In the quantitative section, the reliability and content Validity were both confirmed based on Cronbach's alpha ratio. In the qualitative section, validity was confirmed by external auditing strategy and reliability was confirmed by two encoders. Research results led to the identification of 54 ethical leadership features which were compacted into five moral, behavioral, belief, managerial and social concepts and these in turn, were reduced into two individual and situational categories.

**Keywords:** Ethical Values, Leadership, Ethical Leadership, IRIB Organization, Leadership Features.

1. roghaiiehfathi@ut.ac.ir
2. hamidzadeh@ut.ac.ir
3. sanoubar@tabrizu.ac.ir
4. matin@ut.ac.ir