

## Presenting a Model of Moral Leadership in the Light of Nahj al-Balaghah

### ARTICLE INFO

#### Article Type

Analytical Review

#### Authors

Daryoush Mohammadi<sup>1</sup>,

Ishaq Rasouli<sup>2\*</sup>

Habib Ebrahimpour<sup>3</sup>

#### How to cite this article

Dariush Mohammadi, Ishaq Rasouli, Habib Ebrahimpou Daryoush Mohammadi, Presenting a Model of Moral Leadership in the Light of Nahj al-Balaghah, *Journal of Quran and Medicine*. 2021;5:101-114.

### ABSTRACT

What is considered in the studies of the Islamic field in relation to the conditions of moral leadership is different from Western studies and is based on the Qur'an, based on Islamic ethics and the traditions of the infallibles. Although models and theories of leadership have been proposed in recent years, most of the present research has focused only on the general aspect of leadership and has neglected to design a model of ethical leadership. The purpose of this study is to present a model of moral leadership based on Islamic values in the light of Nahj al-Balaghah. The present research is applied and fundamental which has been done qualitatively using data-based theory. In this study, using the fuzzy Dimtel method as well as selective coding according to the moral components of Mohammadi et al., The ethical leadership model has been designed. The results showed that the factors of non-authoritarianism, meritocracy, moral supervision and citizenship ethics have the most impact on the model of moral leadership and the factors of organizational culture, moral principles and values and moral competence are in the next degree of influence. Also, the factors of transparency and accountability, justice-oriented, rule of law and assertiveness and service-oriented have a high degree of effectiveness.

1. PhD Student in Management, Department of Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

2. Department of Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran. (Corresponding Author)

3. Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

**Keywords:** Leadership Model, Islamic Values, Nahj Al-Balaghah, Dimtel Technique

\* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: rasouli20@yahoo.com

#### Article History

Received: 2020/10/30

Accepted: 2021/02/23

ePublished: 2021/03/15

## ارائه الگوی رهبری اخلاقی در پرتو نهج البلاغه

داریوش محمدی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

اسحق رسولی<sup>۲\*</sup>

گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول)

حبيب ابراهيم پور<sup>۲</sup>

گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

## چکیده

آنچه در مطالعات حوزه اسلامی در رابطه با شرایط رهبری اخلاقی مورد توجه بوده با مطالعات غربی متفاوت بوده و بر مبنای قرآن، برگرفته از اخلاق اسلامی و سیره و روایات معصومان می‌باشد. علی‌رغم این‌که در سال‌های اخیر مدل‌ها و نظریه‌هایی در زمینه رهبری ارائه شده است، ولی بیشتر تحقیقات حاضر صرفاً بر جنبه کلی رهبری تأکید ورزیده‌اند و از طراحی یک مدل رهبری اخلاقی غفلت ورزیده است. هدف این پژوهش ارائه الگوی رهبری اخلاقی بر مبنای ارزش‌های اسلامی در پرتو نهج البلاغه می‌باشد. تحقیق حاضر کاربردی و بنیادی بوده که به روش کیفی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد انجام گرفته است. در این مطالعه با استفاده از روش دیمتل فازی و همچنین کدگذاری انتخابی با توجه به مولفه‌های اخلاقی محمدی و همکاران مدل رهبری اخلاقی طراحی شده است. نتایج نشان داد عامل‌های عدم خودکامگی، شایسته سالاری، نظارت اخلاقی و اخلاق شهروندی از بیشترین تأثیرگذاری در مدل رهبری اخلاقی برخوردارند و عامل‌های فرهنگ سازمانی، اصول و ارزش‌های اخلاقی و شایستگی اخلاقی در درجه بعدی تأثیرگذاری قرار دارند. همچنین عامل‌های شفافیت و پاسخگویی، عدالت محوری، قانون مداری و قاطعیت و خدمت محوری از درجه تأثیرپذیری بالایی برخوردار هستند.

کلید واژه: الگوی رهبری، ارزش‌های اسلامی، نهج البلاغه، تکنیک دیمتل.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۰۵

\*نویسنده مسئول: rasouli20@yahoo.com

## مقدمه

امروزه تنوع مشاغل در سازمان‌ها بر اهمیت اخلاق سازمانی افزوده است و با افزایش انتظارات اجتماعی از سازمان‌ها، جوامع نسبت به مسایلی مانند محیط زیست، حقوق شهروندان، برابری استخدام و غیره حساس‌تر شده‌اند. بی‌توجهی سازمان‌ها به این گونه موارد، می‌تواند مشکلاتی را برای سازمان‌ها ایجاد نماید (۱). از سویی، بسیاری از قوانین، تدابیر، سازوکارها، برای رشد ارتباط صمیمانه مردم و سازمان‌های دولتی، تکریم ارباب‌رجوع، افزایش سطح اعتماد عمومی و سایر مسائل به تعالی اخلاق سازمانی مربوط می‌شود و با شناسایی روش‌های تعالی اخلاق سازمانی، حداقل بخشی از تلاش‌های سازمان‌های دولتی، ارتقاء می‌یابد. مقصد تعالی اخلاق سازمانی، ایجاد محیط کاری مناسبی است که در آن افراد با یکدیگر با احترام رفتار می‌کنند، از کار خود احساس غرور می‌نمایند، به یکدیگر توجه دارند، بر ارتقاء پاسخ‌گویی همت می‌گمارند و برای منافع عمومی، مردمی و سازمانی، برتری قایل می‌شوند (۲). بنابراین مدیریت و رهبری در سازمان‌های امروزی تنها با توجه به اقتضای محیط بیرونی و درونی و متناسب با تحول‌ها، اهمیت پیدا می‌کند. در همین راستا، رهبری در بسیاری از سازمان‌ها، یکی از ضرورت‌های اصلی انجام فعالیت‌ها است. به ویژه این‌که رسوایی‌های اخلاقی در زمینه کسب‌وکار، اهمیت پرش‌هایی را درباره نقش رهبری در شکل‌گیری رفتار اخلاقی افزایش داده است. رهبری اخلاقی قادر است با هدایت اخلاقی، ایجاد فضای کاری قابل اعتماد، عمل‌گرایی، صداقت در تعامل‌ها و روابط، و الگو بودن، کارکنان سازمان را به تلاش بیشتر و کارایی و اثربخشی رهنمون سازد تا بتوانند با ناکارآمدی مرتبط با ضعف اخلاقی مقابله کنند. ضرورت توجه سازمان‌ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می‌شود که در پژوهش‌های پیشین، نتایج مثبت رهبری اخلاق بر سازمان ثابت شده‌اند. مقتضای این نوع رهبری، توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای موثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است (۳). اگرچه 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 (۴). ولی امروزه رفتارهای اخلاقی رهبران بر نتایج سازمان تأثیر مثبت می‌گذارد و نگرش‌های مربوط به کار کارمندان از طریق رهبری اخلاقی تحت تأثیر قرار می‌گیرند، همانند رفاه، خلاقیت و رضایت شغلی (۵). لذا 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 اخلاقی را به بخش روشنی از سازمان تبدیل کند. بنابراین، رهبران اخلاقی در زندگی شخصی و در عمر حرفه‌ای خود بر ارزش‌های اخلاقی تأکید کنند (۶).

دو مفهوم اخلاق و رهبری به عنوان دو مفهوم متمایز از یکدیگر دارای سابقه و ادبیات موضوع گسترده‌ای است. ادبیات علمی رهبری اخلاقی در غرب در قالب حوزه‌های مشترک مورد توجه قرار گرفته است ولی این مساله در ادبیات بومی و اسلامی بصورت غنی پرداخت نشده است.

تاجمیز و همکاران (۱۲) به طراحی الگوی رهبری سازمانی با استفاده از آموزه‌های نهج‌البلاغه پرداخته‌اند. روش تحقیق حاضر ترکیبی و روش‌های تحلیل مضمون و دیتمل بود. با بررسی نهج‌البلاغه حدود ۵۲۵ مضمون اولیه استخراج شد و سپس با استفاده از مقوله‌بندی به روش کدگذاری با تأکید بر مفاهیم مشترک ۷۹ مضمون پایه تحت عنوان شاخص شناسایی شد. در ادامه با دسته‌بندی ۱۰ مضمون سازمان دهنده تحت عنوان مولفه و نهایتاً با تکرار آن سه مضمون فراگیر به عنوان ابعاد رهبری سازمانی، شامل ابعاد اعتقادی، اخلاقی و رفتاری شناسایی و تبیین شد. سپس جهت رتبه‌بندی از روش کمی دیتمل استفاده گردیده است.

عزیزآبادی و همکاران (۱۳) به واکاوی مختصات رهبری اخلاقی در نهج‌البلاغه پرداخته‌اند. در پژوهش حاضر مختصات رهبری اخلاقی مکتب اسلام در نهج‌البلاغه که در بردارنده گزیده خطبه‌ها، نامه‌ها و کلمات قصار امیرالمؤمنین امام علی (ع) است با استفاده از دانش فقه الحدیث و تحلیل مضمون ارائه شده است. در طی مراحل کدگذاری، حدود ۷۰۰۰ کد در رابطه با «آگاهی بخشی غفلت‌زدا» اولیه استخراج شد و در مراحل بعدی مورد بازبینی قرار گرفتند. براساس نتایج، سه مضمون به عنوان مضمون فراگیر برگرفته از مضامین حوزه‌های سه گانه انسان‌شناسی، جهان‌شناسی و خداشناسی شناسایی شد. درحوزه انسان‌شناسی مضامین سازمان دهنده خودشناسی، دیگرشناسی، رفتارشناسی و مسئولیت‌شناسی با ۵۳ مضمون پایه مانند توجه به هدایت و رشد خود، مسئولیت به هدایت دیگران رفتار شناسایی شدند. در حوزه جهان‌شناسی مضامین سازمان دهنده دنیاشناسی، آخرت‌شناسی و محیط‌شناسی با ۵۹ مضمون پایه مانند محدودیت دنیا در خواسته انسان، ماهیت هدایت‌گر دنیا و هشجاری به تهدیدات محیطی استخراج شدند. در حوزه خداشناسی مضامین سازمان دهنده صفات شناسی و هدایت‌شناسی با مضمون پایه مانند توجه به صفات ثبوتیه و سلبیه الهی، تبعیت از کتاب خدا، پیامبر (ص) و اهل بیت (ع) شناسایی شدند. توجه همزمان به این حوزه‌ها برای رشد همه جانبه انسان‌ها، نشان از برتری رهبری مبتنی بر اخلاق اسلامی دارد. مشایخی‌پور (۱۴) مبانی اخلاق کار از دیدگاه امام علی (ع) را مورد توجه قرار داد و به این نتیجه رسید که زمینه‌های اخلاق کار، تقویت خداپسندی، توجه به شأن و جایگاه حقیقی انسان، امانت‌پنداری کار، توجه به کارآمدی افراد، توجه به علائق، تشویق و تنبیه عادلانه و به موقع و توجه به عواطف و احساسات می‌باشد. محقق، به مبانی و لوازم موردنیاز برای برپایی اخلاق در کار، بدون تمرکز بر سازمان پرداخته است و تعالی اخلاق سازمانی، جزء اهداف پژوهش نبوده است.

اسدی (۱۵) در مقاله رهنمودهای اخلاقی و مدیریتی در عهدنامه مالک اشتر، از جمله رهنمودهای اخلاقی در عهدنامه مالک اشتر را مهرورزی، پرهیز از ستم، سعه صدر و گذشت، چشم‌پوشی‌های بجا، عدالت و انصاف‌ورزی و پای‌بندی به عهد و پیمان، بیان نموده است. روش‌های علمی مدیریت در عهدنامه مالک اشتر عبارتند از شایسته‌سالاری، ارزیابی و قدردانی و جزادهی، مدیریت زمان، چشم‌پوشی و اغماض، اعتبار دادن به مردم و خدمت‌گزاری. در

اخلاق در مکاتب غربی با سابقه چند هزار ساله مبتنی بر عقل و تجربه بشری بوده و بر این اساس چهارچوبی برای اخلاق تبیین می‌نمایند (۷) و غایت این مکاتب در رشد اخلاقی افراد نیز دچار محدودیت می‌باشد به عنوان مثال در مکتب اصالت جامعه بر اطاعت از جامعه تأکید می‌شود و جایی برای رهبران مصلح باقی نمی‌ماند یا در مکتب قراردادگرایی مفاهیم اخلاق حاصل توافق افراد می‌باشد و همچنین در مکتب لذت‌گرایی رفتاری اخلاقی است که دارای لذت و مطلوبیت باشد (۸).

و آن عده از اندیشمندان غربی از قبیل براون و هاریسون، ترینو، هراتمن و براون (۹)، براون و ترینو که به رابطه رهبری و اخلاق توجه داشته‌اند این افراد نیز به مساله تعالی توجه نداشته‌اند. بطوریکه غایت توجه این محققان هدف از رهبری اخلاقی را افزایش سودآوری سازمان، تعهد سازمانی، رضایت شغلی می‌باشد (۱۰) و محور تحقیقات پیرامون رهبری اخلاقی متکی بر نگرش کارکنان می‌باشد. لذا یافته‌های مبتنی بر رهبری اخلاقی نسبی و با سوگیری می‌باشد (۱۱). علاوه بر این، بیشتر مطالعات رهبری اخلاقی به گزارشات جامعه مورد مطالعه متکی هستند (والش و آرنولد ۲۰۱۸). در نتیجه مفهوم رهبری اخلاقی در مطالعات غربی بیشتر بر محور نفوذ تأکید دارد.

در مطالعات داخلی نیز پژوهش‌های مختلفی تحت عنوان رهبری اخلاقی و تاثیر آن بر متغیرهای مختلف مانند انطباق‌پذیری، اثربخشی، توانمندسازی، رضایت شغلی و غیره در دیگر سازمان‌ها انجام شده‌اند. همچنین، در برخی از پژوهش‌ها، فقط به ابعاد پرداخته‌اند.

بنابراین کشورهای اسلامی با داشتن فرهنگ خاص و فلسفه زندگی متفاوت با دیگر کشورها، به مدل رهبری خاص خود نیاز دارند. به همین صورت جوامع اسلامی در حوزه مدیریت سازمان‌ها نیز به مدل رهبری اخلاقی خاص خود نیازمند هستند. در پژوهش حاضر ضمن مرور مکاتب اخلاقی، به دنبال دستیابی به مختصات رهبری اخلاقی در مکتب اخلاقی است. که مبانی آن فراتر از چهارچوب‌های بشری و دنیایی مبتنی بر تجربه، عقل و وحی، مسیر تعالی و رشد انسان‌ها را نشان می‌دهد و آن مکتب اخلاقی اسلام است که مبانی، اصول و روش‌های آن در دو منبع کتاب (قرآن) و سنت (پیامبر (ص) و ائمه (ع)) آمده است. آنچه در پژوهش حاضر به عنوان منبع دست‌یابی به مختصات رهبری اخلاقی استفاده می‌شود برگزیده‌ای از سخنان و نامه‌های امیرالمؤمنین امام علی (ع) است که در کتاب نهج‌البلاغه گردآوری شده است. اگرچه در سال‌های اخیر مدل‌ها و نظریه‌هایی در زمینه رهبری ارائه شده است، ولی بیشتر تحقیقات حاضر صرفاً بر جنبه کلی رهبری تأکید ورزیده‌اند و از ورود به بحث‌های اختصاصی رهبری و طراحی یک مدل رهبری اخلاقی غفلت ورزیده است. با توجه به مطالب فوق سوال اصلی پژوهش عبارت است: مدل مناسب برای رهبری اخلاقی در پرتو نهج‌البلاغه کدام است؟ در ادامه به برخی تحقیقات مرتبط اشاره می‌گردد:

این پژوهش، محقق بر بخشی از نهج‌البلاغه (نامه ۶۳) متمرکز شده و اخلاق کارگزاران و اخلاق مدیریت را مورد توجه قرار داده است.

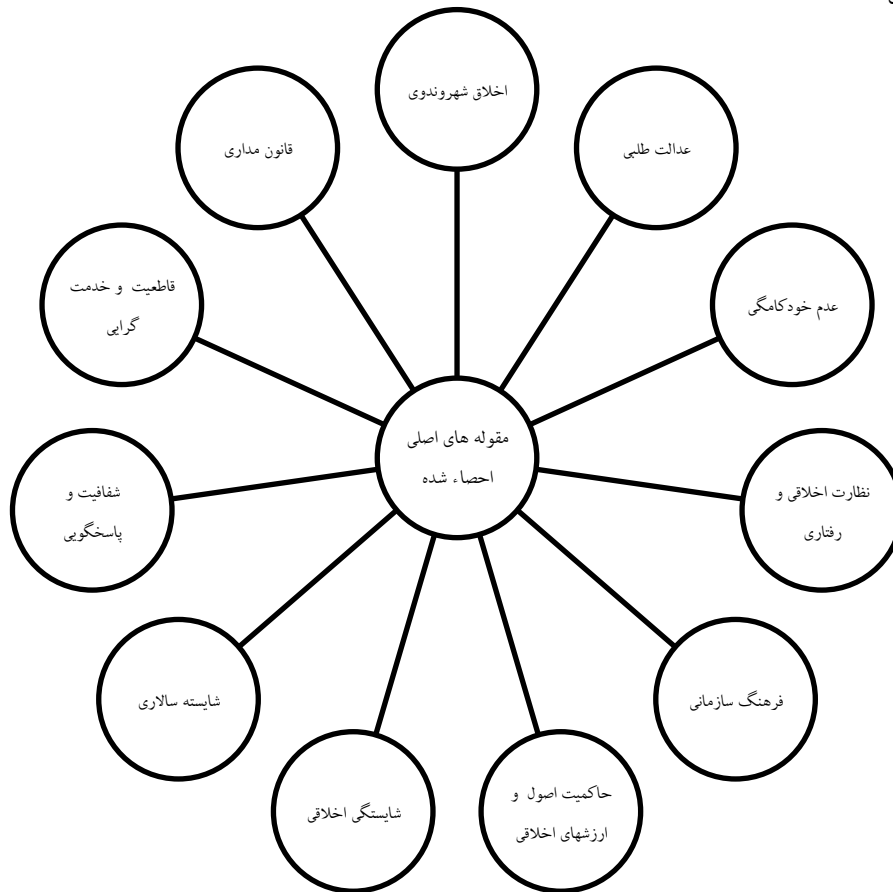
نادری (۱۶) به ویژگی‌های اخلاقی مدیران از دیدگاه نهج‌البلاغه پرداخته و بدین نتیجه دست یافت که مهمترین مقدمات شکل‌گیری اخلاق اداری عبارتند از: شایسته‌سالاری، قانون‌گرایی، امنیت شغلی، ارزش‌یابی و قدردانی به شناسایی برخی مقدمات اخلاقی برای مدیران، برای ارتقاء کارآمدی آنان متمرکز شده است. خسروانیان و شفیع رودپشتی به مطالعه تطبیقی الگوی مدیریت اخلاق در سازمان در مکاتب غربی و آموزه‌های علوی پرداخته‌اند. اخلاقیات مجموعه‌ای از ارزش‌ها و بایدها و نبایدهاست که نقش مهمی در مدیریت اثربخش سازمان‌ها ایفا می‌کند. اخلاق در فرهنگ‌های غرب رویکردهای مختلفی دارد و غالباً اصول اخلاق سازمانی بر اساس دنیاگرایی و منافع مادی تعریف می‌شود. از طرفی در مکاتب اسلامی و به طور خاص مکتب علوی، اخلاق حقیقی، نشانه رشد وجودی و کمال انسان و متمایز از دیدگاه‌های مکاتب غربی است. این مقاله در صدد است ضمن ارائه تصویری از الگوی اخلاق سازمانی در غرب و مکتب علوی، به مقایسه تطبیقی آنها پرداخته و به تحلیل محتوای هر یک و اختلافات موجود در بین آنها بپردازد.

صمدی و همکاران (۱۷) به ارایه یک الگوی بومی رهبری به منظور مطالعه تطبیقی سبک رهبری روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی پرداخته‌اند. این تحقیق اولاً در صدد شناسایی یک الگوی رهبری بومی برای روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی و ثانیاً مقایسه الگوی رهبری در روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی است. به این منظور ابتدا تمام الگوهای رهبری موجود مطالعه و با تلفیق آنها با الگوی رهبری اسلامی که متناسب با شرایط جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. ۱۳۴ شاخص به عنوان شاخص‌های مطلوب الگوی رهبری بومی احصاء گردید و این شاخص‌ها در اختیار ۵۶ نفر از اساتید مدیریت رسانه و مدیران روزنامه‌های کشور قرار داده شد که پس از تحلیل عاملی ۶۸ گویه در چهار طبقه به دست آمد که به ترتیب فاکتور رهبری فرهنگد با ۳۲ گویه، فاکتور یادگیرندگی با ۱۸ گویه، فاکتور ارزشی. اخلاقی با ۱۲ گویه و فاکتور مهارت‌های ارتباطی (همدلی) با ۶ گویه حاصل شد که پس از اجرای پرسشنامه در یک محیط پایلوت و محاسبه آلفای کرونباخ شش گویه حذف و در نهایت به ترتیب فاکتور رهبری فرهنگد با ۳۲ گویه، فاکتور یادگیرندگی با ۱۶ گویه، فاکتور ارزشی. اخلاقی با ۹ گویه و فاکتور مهارت‌های ارتباطی (همدلی) با ۵ گویه حاصل شد. در آخرین مرحله اجرای تحقیق و با هدف شناسایی تفاوت‌های احتمالی الگوی رهبری در روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی، پرسشنامه در میان کارکنان چهار روزنامه توزیع و جمع‌آوری گردید که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که در هر چهار بعد فرهنگی، یادگیرندگی، ارزشی، اخلاقی و همدلی، تفاوت معنی‌داری بین الگوی رهبری در روزنامه‌های دولتی و غیر دولتی وجود دارد.

صمدی‌وند و ربی‌پور (۱۷) سیاست مدیریتی و ویژگی مدیران در نهج‌البلاغه را بررسی نموده‌اند. هدف اصلی مقاله بررسی سیاست مدیریت و ویژگی مدیران در اسلام است مساله مدیریت و رهبری

مدیران از دیدگاه منابع معتبر اسلامی و آموزه‌های دینی، شرایط و اصولی دارد که مدیران را در امر مدیریت برای رسیدن به اهداف مدیریتی سازمان‌ها یاری می‌کند، در این میان نهج‌البلاغه که از متون معتبر اسلامی در زمینه‌های مختلف، اخلاقی، اجتماعی، سیاسی و غیره می‌باشد به شناسایی شیوه‌های مدیریتی مدیران در سطوح مختلف جامعه می‌پردازد؛ این مقاله که متأثر از دیدگاه امیر مومنان علی (ع) در مورد مدیریت می‌باشد به بررسی صفات مدیران و تعامل آنها با مردم و همکاران پرداخته و مهم‌ترین ویژگی مدیریتی از جمله تقوی، عدالت اجتماعی، وفاداری، سعه صدر، شایستگی مدیریتی و غیره را از دیدگاه نهج‌البلاغه بیان می‌دارد.

عسی‌خانی و قربان‌نژاد الگوی شایستگی مدیران بر اساس نهج‌البلاغه امام علی (ع) را بررسی کرده‌اند. روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است. همچنین از نظر روش، از شیوه آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) استفاده شده است. در این روش ابتدا با استفاده از روش کمی، روایات مربوط به موضوع جمع‌آوری شد. سپس سه سازه اصلی ساخته شد و با بررسی تحلیلی و کیفی این روایات برای این سه سازه اصلی هشت بعد شناسایی شد. بر این اساس، با ترکیب کردن دو دسته تحقیق کمی و کیفی به درک بهتری از پدیده پرداخته شد. نتایج پژوهش نشان داد که آموزه‌های کتاب شریف نهج‌البلاغه در خصوص الگوی شایستگی مدیران را می‌توان در سه سازه اساسی مدیریت، منابع انسانی و محیط تبیین کرد. هر کدام از این‌ها نیز دارای ابعاد و اجزاء متعددی هستند که با استناد به آموزه‌های نهج‌البلاغه قابل اثبات و به کارگیری هستند.



نمودار ۱. مدل مفهومی رهبری اخلاقی در پرتو نهج البلاغه (محمدی و همکاران، ۱۴۰۰)

جدول ۱. مقوله های ثانویه احصاء شده در خصوص رهبری اخلاقی در نهج البلاغه (محمدی و همکاران، ۱۴۰۰)

مقوله های محوری	مقوله های مفهومی	فراوانی
فرهنگ سازمانی	۱-اعتدال، ۲-نظم، ۳-برنامه ریزی، ۴-عقل گرایی، ۵-توسعه علمی، ۶-فرهنگ سازمانی، ۷- اشتراک مساعی با کارکنان، ۸-دقت در اجرا، ۹-دانش کارکنان، ۱۰-تکریم کارکنان و ۱۱-تامین نیاز کارکنان	۱۱
حاکمیت اصول و ارزش های اخلاقی	۱-اصلاح امور، ۲-امیدپروری، ۳-توجه به ارزش های دینی، ۴-امانت داری، ۵-ارزش مداری، ۶-پرهیز از رشوه خواری و رانت، ۷-تعهد به اسوه های اخلاقی، ۸-امر به معروف و نهی از منکر، ۹-عظوفت اسلامی، ۱۰-مشورت و ۱۱-رعایت حریم خصوصی	۱۱
شایستگی اخلاقی	۱-ساده زیستی، ۲-فضیلت مداری، ۳-حق مداری، ۴-مدارا، ۵-سخاوت، ۶-سعه صدر، ۷-اخلاص، ۸-حسن خلق، ۹-خودکنترلی، ۱۰-تقوی الهی، ۱۱-حفظ کرامت، ۱۲-تواضع، ۱۳-وفای به عهد، ۱۴-شجاعت و ۱۵-دین داری	۱۵
شایسته سالاری	۱-عملکردمداری، ۲-شایستگی فنی، ۳-شایسته گزینی و ۴-ارزش یابی شایسته کارکنان	۴
شفافیت و پاسخ گویی	۱-انتقادپذیری، ۲-راستگویی، ۳-شفافیت	۳
قاطعیت و خدمت گرایی	۱-قاطعیت و ۲-خدمت محوری	۲
قانون مداری	۱-مبارزه با قانون شکنی و ۲-تساوی طلبی	۲
اخلاق شهروندی	۱-مردم سالاری، ۲-دفاع از حقوق شهروندان و ضعفا و ۳-آموزش شهروندان و توسعه علمی	۳
عدالت طلبی	۱-اجرای عدالت و ۲-استقرار عدالت	۲
عدم خودکامگی	۱-عدم استبداد، ۲-عدم امتیاز طلبی	۲
نظارت اخلاقی و رفتاری	۱-نظارت بر کارکنان، ۲-نظارت اخلاقی و ۳-نگرش به رفتار	۳

همانگونه که مشاهده می‌گردد در ارتباط با مقوله‌های محوری در مجموع ۵۸ مفهوم توسط محمدی و همکاران شناسایی شده است که در جدول شماره ۱ مشخص گردیده است.

#### مواد و روش‌ها

تحقیق حاضر در دسته تحقیقات کاربردی و بنیادی قرار می‌گیرد. روش تحقیق روش کیفی است که از راهبرد نظریه داده بنیاد استفاده شد. این راهبرد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطح گسترده به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (۱۸). به این علت که درباره ماهیت مسأله پژوهش یعنی طراحی الگوی رهبری اخلاق می‌باشد؛ لذا این شرایط، ضرورت استفاده از روش نظریه داده بنیاد را در این پژوهش توجیه می‌کند. در تحقیقات کیفی تعاریف، تعبیر و تفاسیر بر اساس داده‌ها صورت می‌گیرد. بنابراین در تحقیق کیفی بررسی ماهیت داده‌ها مهم است و با بررسی اعتبار پژوهش پیوند دارد. در نظریه داده بنیاد که به عنوان روش تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته، سه مرحله کد گذاری وجود دارد که به ترتیب عبارتند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی ۱. پژوهشگر در این مطالعه با استفاده از روش دیمتل فازی و همچنین کدگذاری انتخابی به طراحی مدل رهبری اخلاقی با توجه به روش گرنند تئوری پرداخته است.

#### یافته‌ها

روش دیمتل

مرحله ۱: تشکیل ماتریس ارتباط مستقیم (M)

در این مرحله اثرگذاری عامل‌ها دو به دو بر روی یک‌دیگر با استفاده از نظرات خبرگان بررسی می‌گردد. برای بررسی تاثیرگذاری عامل‌ها بر روی هم از طیف کلامی جدول زیر استفاده شد و از خبرگان خواسته شد میزان اثرگذاری یک عامل بر روی عامل دیگر را با استفاده از طیف زیر نمره گذاری کنند.

عبارت کلامی	عدد متناظر
بدون تاثیر	۰
تاثیرگذاری خیلی کم	۱
تاثیرگذاری کم	۲
تاثیرگذاری زیاد	۳
تاثیرگذاری خیلی زیاد	۴

جدول ذیل میانگین ماتریس ارتباط مستقیم که همان مقایسات زوجی خبرگان می‌باشد را نشان می‌دهد

جدول ۲. ماتریس ارتباط مستقیم

معیارها	عنوان عامل	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶	عامل ۷	عامل ۸	عامل ۹	عامل ۱۰	عامل ۱۱	جمع
عامل ۱	شفافیت و پاسخگویی	۰	۲,۵	۱,۳	۳,۲	۳	۲	۴,۵	۱,۲۵	۳,۵	۲,۶۴	۳	۲۶,۸۹
عامل ۲	قاطعیت و خدمت محوری	۳,۵	۰	۳,۲۱	۲,۴۷	۳,۶۳	۲,۹۸	۴,۱	۲,۲۹	۳,۵۴	۲,۴۷	۳,۲۴	۳۱,۴۳
عامل ۳	نظارت اخلاقی	۳,۸۷	۲,۴۷	۰	۱,۶۷	۲,۱۴	۳,۶۹	۲,۱۷	۲,۸۹	۳,۲۴	۱,۹۸	۱,۷۵	۲۵,۸۷
عامل ۴	اخلاق شهروندی	۲,۰۳۶	۲,۱۴	۱,۹۷	۰	۲,۱۴	۲,۶۹	۲,۴۷	۳,۷۴	۱,۹۸	۲,۹۵	۳,۸۷	۲۵,۹۹
عامل ۵	عدم خودکامگی	۲,۴۷	۳,۴۵	۳,۴۷	۲,۵۵	۰	۱,۴۷	۳,۰۲	۲,۴۹	۳,۷	۴	۱,۲۵	۲۶,۸۷
عامل ۶	عدالت محوری	۳,۲۴	۲,۷۶	۲,۱۶	۱,۹۷	۳,۳	۰	۲,۳۱	۲,۹۴	۳,۱	۱,۹۸	۲,۲۷	۲۶,۱۳
عامل ۷	اصول و ارزشهای اخلاقی	۲,۲۷	۲,۶۵	۳,۳۵	۱,۳۴	۲,۶۱	۲,۸۳	۰	۳,۸۲	۲,۱۶	۳,۳۴	۲,۶۴	۲۷,۰۱
عامل ۸	شایستگی اخلاقی	۳,۳۴	۲,۴۶	۲,۷۸	۳,۲۱	۲,۷۲	۱,۹۴	۳,۳۵	۰	۲,۹۱	۳,۳۸	۳	۲۹,۰۹
عامل ۹	قانون مداری	۲,۳۱	۳,۹۸	۱,۴۶	۲,۵۸	۳,۹۲	۲,۴۶	۲,۳۸	۳,۰۹	۰	۲,۲۴	۱,۹	۲۶,۳۲
عامل ۱۰	شایسته سالاری	۲,۲	۳,۶۳	۲,۰۸	۱,۹۳	۲,۶۴	۱,۸۸	۲,۶۳	۲,۴۷	۳,۹۹	۰	۲,۳	۲۶,۵۷
عامل ۱۱	فرهنگ سازمانی	۳,۳۴	۲,۹۷	۳,۳۴	۳,۷۹	۲,۶۸	۳,۷	۲,۸۳	۱,۵۸	۲,۶۶	۳,۳۱	۰	۳۰,۰۲
	جمع	۲۸,۵۷۶	۲۹,۰۳	۲۴,۱	۲۴,۷۱	۲۸,۰۲	۲۶,۲۲	۳۰,۷۶	۲۶,۵۶	۳۰,۷۸	۲۸,۲۹	۲۵,۳۲	

#### 1 Open Coding, Axial Coding & Selective Coding

$$k = \max \left\{ \max \sum_{j=1}^n x_{ij}, \sum_{i=1}^n x_{ij} \right\}$$

$$N = \frac{1}{k} * X = 0.0318$$

مرحله ۲: نرمال کردن ماتریس ارتباط مستقیم برای نرمال سازی ابتدا جمع تمامی سطرها و ستون های ماتریس ارتباط مستقیم محاسبه می شود. بزرگترین عدد مجموع سطرها و ستون ها با  $k$  نمایش داده شد. برای نرمال سازی باید تک تک اعداد ماتریس ارتباط مستقیم بر  $k$  تقسیم شود.

جدول ۳. ماتریس ارتباط مستقیم نرمال شده

عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶	عامل ۷	عامل ۸	عامل ۹	عامل ۱۰	عامل ۱۱
عامل ۱	۰	۰,۰۴۱۶	۰,۱۰۲۴	۰,۰۹۶	۰,۰۶۴	۰,۱۴۴	۰,۰۴	۰,۱۱۲	۰,۰۸۴۴۸	۰,۰۹۶
عامل ۲	۰,۱۱۲	۰	۰,۱۰۲۷۲	۰,۰۷۹۰۴	۰,۱۱۶۱۶	۰,۱۳۱۲	۰,۰۷۳۲۸	۰,۱۱۳۲۸	۰,۰۷۹۰۴	۰,۱۰۳۶۸
عامل ۳	۰,۱۲۳۸۴	۰,۰۷۹۰۴	۰	۰,۰۵۳۴۴	۰,۰۶۸۴۸	۰,۰۶۹۴۴	۰,۰۹۲۴۸	۰,۱۰۳۶۸	۰,۰۶۳۳۶	۰,۰۵۶
عامل ۴	۰,۰۶۵۱۵۲	۰,۰۶۸۴۸	۰,۰۶۳۰۴	۰	۰,۰۶۸۴۸	۰,۰۷۹۰۴	۰,۱۱۹۶۸	۰,۰۶۳۳۶	۰,۰۹۴۴	۰,۱۲۳۸۴
عامل ۵	۰,۰۷۹۰۴	۰,۱۱۱۰۴	۰,۰۷۸۴	۰,۰۸۱۶	۰	۰,۰۴۷۰۴	۰,۰۹۶۶۴	۰,۰۷۹۶۸	۰,۱۲۸	۰,۰۴
عامل ۶	۰,۱۰۳۶۸	۰,۰۸۸۳۲	۰,۰۶۹۱۲	۰,۰۶۳۰۴	۰,۱۰۵۶	۰	۰,۰۷۳۹۲	۰,۰۹۴۰۸	۰,۰۹۹۲	۰,۰۷۵۸۴
عامل ۷	۰,۰۷۲۶۴	۰,۰۸۴۸	۰,۱۰۷۲	۰,۰۴۳۸۸	۰,۰۸۳۵۲	۰,۰۹۰۵۶	۰	۰,۱۲۲۲۴	۰,۰۶۹۱۲	۰,۰۸۴۴۸
عامل ۸	۰,۱۰۶۸۸	۰,۰۷۸۷۲	۰,۰۸۸۹۶	۰,۱۰۲۷۲	۰,۰۸۷۰۴	۰,۰۶۲۰۸	۰,۱۰۷۲	۰	۰,۰۹۳۱۲	۰,۱۰۸۱۶
عامل ۹	۰,۰۷۳۹۲	۰,۱۲۷۳۶	۰,۰۴۶۷۲	۰,۰۸۳۵۶	۰,۱۲۵۴۴	۰,۰۷۸۷۲	۰,۰۷۶۱۶	۰,۰۹۸۸۸	۰	۰,۰۶۰۸
عامل ۱۰	۰,۰۷۰۴	۰,۱۱۶۱۶	۰,۰۶۶۵۶	۰,۰۶۱۷۶	۰,۰۶۰۱۶	۰,۰۷۸۷۲	۰,۱۱۶۱۶	۰,۰۷۹۰۴	۰,۱۲۷۶۸	۰,۰۷۳۶
عامل ۱۱	۰,۱۰۶۸۸	۰,۰۹۵۰۴	۰,۱۰۶۸۸	۰,۱۲۱۲۸	۰,۰۸۵۷۶	۰,۱۱۸۴	۰,۰۹۰۵۶	۰,۰۵۰۵۶	۰,۰۸۵۱۲	۰,۱۰۵۹۲

حاصل را معکوس می کنیم. ماتریس نرمال در ماتریس حاصل ضرب می شود تا ماتریس ارتباط کامل بدست آید.

$$T = N \times (I - N)^{-1}$$

ماتریس همانی یا یک ماتریسی است که تمامی اعداد آن غیر از قطر اصلی صفر است. جدول زیر ماتریس ارتباط کامل را نشان می دهد.

مرحله ۳: محاسبه ماتریس ارتباط کامل

بعد از محاسبه ماتریس های نرمال، ماتریس روابط کل فازی با توجه به رابطه زیر به دست می آید.

$$T = \lim_{k \rightarrow +\infty} (N^1 + N^2 + \dots + N^k)$$

به عبارتی دیگر ابتدا یک ماتریس همانی  $n \times n$  تشکیل می دهیم، سپس این ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس

جدول ۴: ماتریس ارتباط کامل

عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶	عامل ۷	عامل ۸	عامل ۹	عامل ۱۰	عامل ۱۱
عامل ۱	۰/۴۷۸	۰/۷۱۴	۰/۷۰۴	۰/۶۴۴	۰/۶۷۱	۰/۳۷۵	۰/۸۰۷	۰/۸۵۷	۰/۳۱۴	۰/۹۷۶
عامل ۲	۰/۷۰۹	عامل ۲	۰/۳۸۷	۰/۶۸۲	۰/۶۵۲	۰/۷۶۶	۰/۳۵۹	۰/۴۵۸	۰/۳۵۳	۰/۸۹۲
عامل ۳	۰/۴۸۳	۰/۴۷	۱/۰۶۲	۰/۶۱۱	۱/۰۹۱	۰/۸۵۷	۰/۲۳۳	۰/۱۸۲	۰/۱۴۳	۰/۸۴۱
عامل ۴	۰/۳۸۴	۰/۴۶۶	۰/۹۲	۰/۸۴۴	۰/۷۸۸	۰/۰۲۹	۰/۴۴۷	۰/۱۹۳	۰/۴۵۸	۰/۵۹۷
عامل ۵	۰/۹۱۲	۰/۷۷۵	۰/۸۷۲	۰/۲۲۴	۰/۹۵۸	۰/۶۰۷	۰/۴۳۲	۰/۱۷۹	۰/۵۶۴	۰/۶۷۹
عامل ۶	۰/۴۹۲	۰/۵۵۴	۰/۹۲۴	۱/۰۰۹	۰/۸۵۲	۰/۴۹۱	۰/۳۴۳	۰/۲۷۱	۰/۴۵۹	۰/۶۵۲
عامل ۷	۰/۴۷۳	۰/۴۵۷	۰/۲۲۱	۰/۳۳۳	۰/۵۹۶	۰/۶۰۱	۰/۴۶۷	۰/۲۷۶	۰/۴۴۲	۰/۴۹۱
عامل ۸	۰/۴۶۴	۰/۴۱۳	۰/۴۷۶	۰/۶۳۷	۱/۰۰۶	۰/۴۲۷	۰/۱۲۱	۱/۱۰۷	۰/۳۱۲	۰/۹۸۹
عامل ۹	۰/۵۳۲	۰/۳۵۵	۰/۴۰۶	۰/۶۱۳	۰/۷۹۳	۰/۳۹۱	۰/۱۸۹	۰/۱۴۶	۰/۱۹۲	۰/۵۰۷
عامل ۱۰	۰/۳۹۷	۰/۴۰۹	۰/۷۳	۰/۴۴۱	۰/۹۵۳	۰/۴۱۷	۰/۴۱۴	۰/۱۷۱	۰/۱۴۷	۰/۵۹۲
عامل ۱۱	۰/۳۰۸	۰/۵۸۶	۰/۸۲۹	۰/۸۰۹	۱/۶۳	۰/۶۲۶	۰/۸۰۷	۰/۹۳۸	۰/۱۸۳	۰/۵۳۶

مرحله ۴: محاسبه ماتریس ارتباط داخلی

برای محاسبه ماتریس روابط داخلی باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرده و شبکه روابط قابل اعتنا یا همان نقشه شبکه روابط (NRM) را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگتر باشد در NRM نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد

از آنکه شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچکتر از آستانه باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود.

مقدار آستانه در این تحقیق برابر ۰.۵۲۱ است.

تمامی مقادیر ماتریس T که کوچکتر از ۰.۸۸۴ باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. بنابراین الگوی روابط معنی دار به صورت جدول زیر است.

جدول ۵: الگوی روابط معنی دار

عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶	عامل ۷	عامل ۸	عامل ۹	عامل ۱۰	عامل ۱۱
عامل ۱	۰/۷۱۴	۰/۷۰۴	۰/۶۴۴	۰/۶۷۱	۰/۸۰۷	۰/۸۵۷			۰/۹۷۶	
عامل ۲	عامل ۲	۰/۶۸۲	۰/۶۵۲	۰/۷۶۶	۰/۹۸۳				۰/۸۹۲	
عامل ۳		۱/۰۶۲	۰/۶۱۱	۱/۰۹۱	۰/۸۵۷				۰/۸۴۱	۰/۵۹۶
عامل ۴		۰/۹۲	۰/۸۴۴	۰/۷۸۸					۰/۵۹۷	
عامل ۵	۰/۹۱۲	۰/۷۷۵	۰/۸۷۲	۰/۹۵۸	۰/۶۰۷				۰/۵۶۴	۰/۶۷۹
عامل ۶	۰/۴۹۲	۰/۵۵۴	۰/۹۲۴	۱/۰۰۹	۰/۸۵۲				۰/۶۵۲	۱/۲۲۹
عامل ۷				۰/۵۹۶	۰/۶۰۱					
عامل ۸			۰/۶۳۷	۱/۰۰۶			۱/۱۰۷		۰/۹۸۹	۰/۷۷۹

عامل ۹	۰/۵۳۲	۰/۶۱۳	۰/۷۹۲		
عامل ۱۰	۰/۷۳	۰/۹۵۳	۰/۵۲۹	۰/۵۹۲	
عامل ۱۱	۰/۵۸۶	۰/۸۲۹	۰/۸۰۹	۱/۶۳	۰/۶۲۶
			۰/۹۳۸	۰/۸۰۷	۰/۵۷۵

سپس با توجه به  $D$  و  $R$ ، مقادیر  $D+R$  و  $D-R$  را به دست می آورده می شود که به ترتیب نشان دهنده میزان تعامل و قدرت تاثیرگذاری عوامل هستند. خروجی نهایی در جدول زیر آمده است.

مرحله ۵: خروجی نهایی و ایجاد نمودار علی مرحله بعدی به دست آوردن مجموع سطرها و ستون های ماتریس  $T$  است. مجموع سطرها ( $D$ ) و ستون ها ( $R$ ) با توجه به فرمول های زیر به دست می آورده می شود.

$$D = \sum_{j=1}^n T_{ij}$$

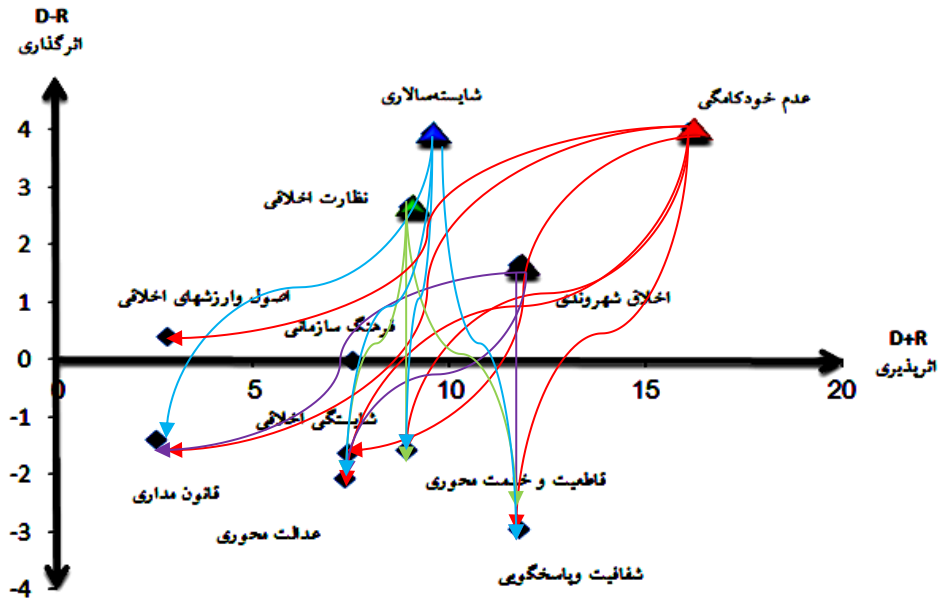
$$R = \sum_{i=1}^n T_{ij}$$

جدول ۶. خروجی نهایی

	D-R	D+R	D	R	
عامل ۱	-۳/۲۲	۷/۵۲۶	۲/۱۵۳	۵/۳۷۳	
عامل ۲	-۲/۰۵۵	۷/۳۱۳	۲/۶۲۹	۴/۶۸۴	
عامل ۳	۱/۶۶۵	۱۱/۷۸۱	۶/۷۲۳	۵/۰۵۸	
عامل ۴	۲/۶۷	۸/۹۶۸	۵/۸۱۹	۳/۱۴۹	
عامل ۵	۴/۰۳۳	۱۶/۱۷۵	۱۰/۱۰۴	۶/۰۷۱	
عامل ۶	-۱/۵۴۶	۸/۸۹۴	۳/۶۷۴	۵/۲۲	
عامل ۷	۰/۴۱۷	۲/۸۱۱	۱/۶۱۴	۱/۱۹۷	
عامل ۸	-۱/۶۱۶	۷/۴۲	۲/۹۰۲	۴/۵۱۸	
عامل ۹	-۱/۳۷۴	۲/۵۰۲	۰/۵۶۴	۱/۹۳۸	
عامل ۱۰	۳/۹۵	۹/۵۵۸	۶/۷۵۴	۲/۸۰۴	
عامل ۱۱	-۲/۹۲۴	۱۱/۷۴۸	۴/۴۱۲	۷/۳۳۶	

تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. در این تحقیق عامل های عدم خودکامگی، نظارت اخلاقی، فرهنگ سازمانی، شایسته سالاری، اخلاق شهروندی و اصول و ارزش های اخلاقی از بیشترین تعامل برخوردار هستند. شکل زیر نیز الگوی روابط معنی دار را نشان می دهد. این الگو در قالب یک نمودار هست که در آن محور طولی مقادیر  $D+R$  و محور عرضی براساس  $D-R$  می باشد. موقعیت و روابط هر عامل با نقطه ای به مختصات  $(D+R, D-R)$  در دستگاه معین می شود.

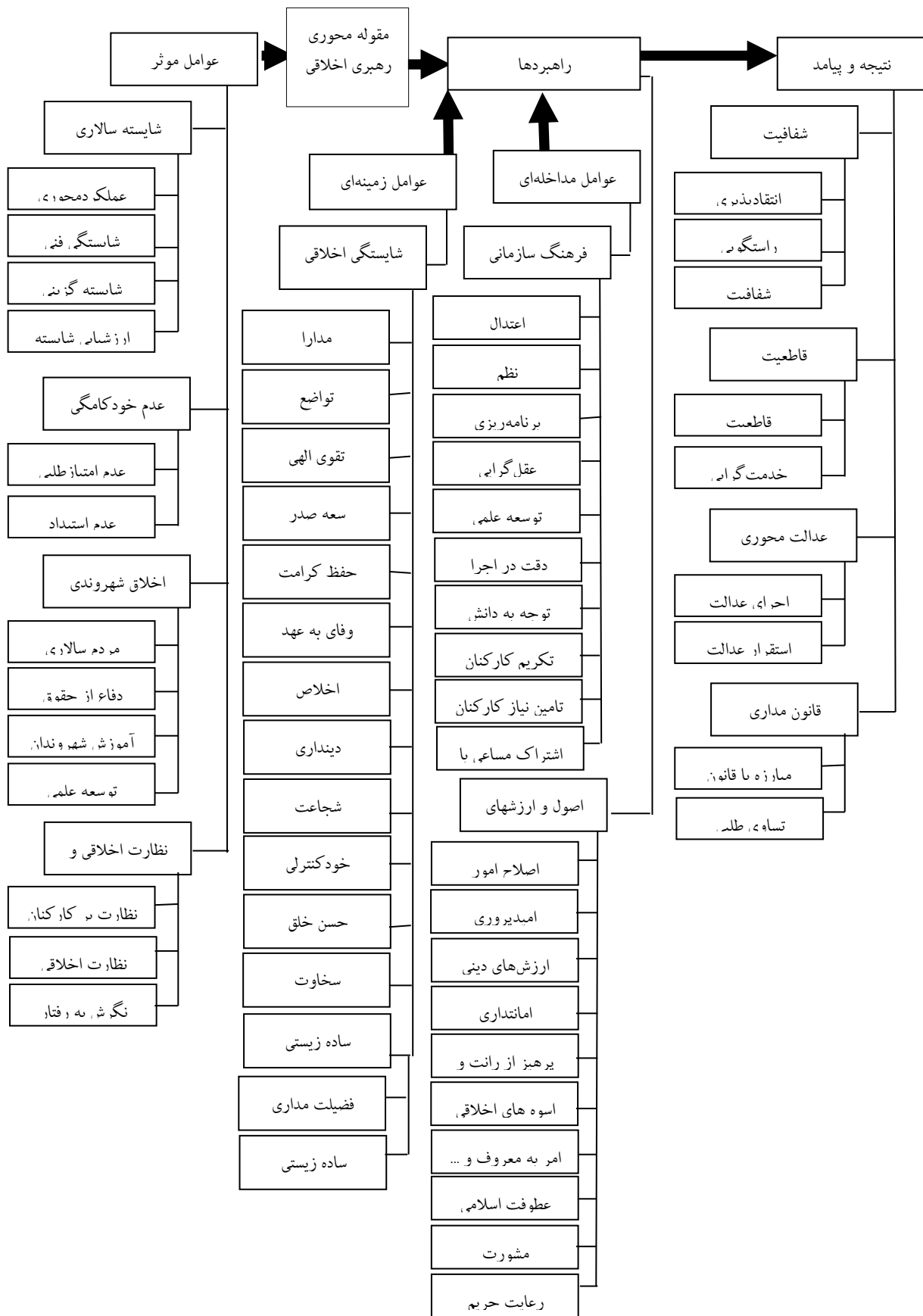
بردار عمودی ( $D-R$ ) قدرت تاثیرگذاری هر عامل را نشان می دهد. بطور کلی اگر  $D-R$  مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می شود. در این تحقیق عامل های عدم خودکامگی، شایسته سالاری، نظارت اخلاقی و اخلاق شهروندی از بیشترین تاثیر گذاری برخوردار است و عامل های فرهنگ سازمانی، اصول و ارزش های اخلاقی و شایستگی اخلاقی در درجه بعدی تاثیر گذاری قرار دارند. همچنین عامل های شفافیت و پاسخ گوئی، عدالت محوری، قانون مداری و قاطعیت و خدمت محوری از درجه تاثیر پذیری بالایی برخوردار هستند. لازم به ذکر است هرچه مقدار  $D+R$  عاملی بیشتر باشد، آن عامل



نمودار ۲. الگوی روابط

مدل‌سازی  
 در مدل‌سازی به دنبال چارچوب نظری هستیم این مرحله حاصل  
 دستاورد مرحله کدگذاری انتخابی می‌باشد، با توجه به مولفه‌های  
 پدیدار شده از بطن داده‌ها در مراحل قبلی و همچنین نتایج تکنیک

دیمتل به تکوین نظریه در مدل‌سازی پرداخته می‌شود. بطوریکه  
 مدل رهبری اخلاقی منتج از اجرای روش‌شناسی داده بنیاد از متن  
 نهج‌البلاغه در نمودار شماره ۱ ترسیم شده است.



نمودار ۳. مدل رهبری اخلاقی در نهج البلاغه

گرایی، توسعه علمی، فرهنگ سازمانی، دقت در اجرا، دانش کارکنان، تکریم کارکنان، تامین نیاز کارکنان، اشتراک مساعی با کارکنان، اصلاح امور، امیدپروری، توجه به ارزش های دینی، امانت داری، ارزش مداری، پرهیز از رشوه خواری و رانت، تعهد به اسوه های اخلاقی، امر به معروف و نهی از منکر، عطفوت اسلامی، مشورت، رعایت حریم خصوصی، ساده زیستی، فضیلت مداری، حق مداری، مدارا، سخاوت، سعه صدر، اخلاص، حسن خلق، خودکنترلی، تقوی الهی، حفظ کرامت، تواضع، وفای به عهد، شجاعت و دین داری از جمله مفاهیم و مقوله های جدید استخراج شده هستند.

۵-منطق: آیا مدل پژوهش جریان منطقی ای را با خود همراه داشته و آن را به مخاطب القا می کند؟ آیا شکافی در مدل وجود ندارد که مخاطب را دچار ابهام سازد؟ آیا مدل پژوهش منطقی است؟ در این پژوهش تلاش شده تا با ترسیم روابط و نمایش چند زاویه ای از مفاهیم و مقوله ها، این رابطه به صورت منطقی برقرار گردد.

۶-عمق: آیا در ارائه مدل به اندازه کافی به جزئیات اشاره شده است؟ با توجه به سه رویکرد انگیزشی، مالی و درمانی مطرح شده در راهبردها به جزئیات و ابعاد آن ها نیز به شکل تخصصی در سه گام به لحاظ زمانی و فرآیند اجرا پرداخت شده است.

۷-تغییرپذیری یا انحراف: آیا درون یافته ها، انحراف وجود دارد یا به بیان دیگر، آیا مواردی وجود دارد که همسو با الگوی پژوهش نباشد؟ در این پژوهش موارد ذکر شده در شرایط مداخله ای، عوامل علی، عوامل زمینه ای و راهبردها کاملاً منطبق و در راستای اهداف پژوهش می باشند.

۸-بداعت: آیا یافته ها به شکل بدیع ارائه شده اند؟ آیا پژوهش حرف جدیدی برای گفتن دارد؟ پژوهش حاضر از تحقیقات نادر است که در ایران انجام می گیرد و تاکنون مدل رهبری اخلاقی مبتنی بر رویکرد اسلامی کمتر و از زاویه محدود مورد مطالعه قرار گرفته است.

۹-حساسیت: آیا پژوهشگر نسبت به موضوع حساس بوده و آن را جدی گرفته است؟ آیا داده ها در فرآیند پژوهش شکل گرفته اند یا این که پژوهشگر پیش فرض هایی داشته و بر اساس آن داده ها را جمع آوری کرده است؟ تمامی یافته های پژوهش با استناد به مفاهیم استخراج شده از متن نهج البلاغه و بدون تعصب محقق بوده است.

۱۰-استناد به یادداشت ها: آیا به یادداشت های مصاحبه ها استناد شده است یا خیر؟ در پژوهش حاضر محقق با ابزارهایی همچون یادداشت های تحلیلی و برگشت متعدد به متون بدون تعصب به بازنگری مفاهیم و مقوله ها پرداخته است.

#### بحث

با توجه به سوال پژوهش مبنی بر اینکه براساس ابعاد و شاخص های رهبری اخلاقی در نهج البلاغه مدل مناسب برای رهبری اخلاقی از دیدگاه اسلامی کدام است؟ با توجه به مولفه های پدیدار شده از بطن داده ها در مراحل قبلی و همچنین نتایج تکنیک دیمتل به تکوین

اعتبارسنجی کیفیت پژوهش و الگوی رهبری اخلاقی بر مبنای ارزش های اسلامی در پرتو نهج البلاغه براساس شاخص "مقبولیت" برای ارزیابی مطالعه ای که به شیوه گراند تئوری انجام گرفته و همچنین به روش هایی که منجر به تکوین آن شده است روش های مختلفی وجود دارد برخی از این روش ها عمدتاً برای اعتباربخشی به مدل پژوهش به روش گراند تئوری استفاده می شود که عبارتند از: زاویه بندی (اجماع/مثلث سازی)، کنترل اعضا (بررسی توسط اعضا) و ارزیابی براساس ۱۰ شاخص "مقبولیت" استراوس و کوربین در این مقاله علاوه بر روش تحلیل عملی تایید و سایر روش های آماری از ۱۰ شاخص مقبولیت استراوس و کوربین نیز به شرح ذیل استفاده شد.

مقبولیت بدین معنی است که یافته های تحقیق تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت کنندگان، محقق و خواننده در رابطه با پدیده مورد مطالعه موثق و قابل باور است. به منظور ارزیابی کیفیت پژوهش های مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیان (و همچنین دیگر پژوهش های کیفی)، کوربین و استراوس ۱۰ شاخص مقبولیت را معرفی کرده اند.

۱-تناسب: به این سوال پاسخ می دهد که آیا یافته های پژوهش با تخصص و حوزه مورد مطالعه گروه خبرگان، سازگاری و همخوانی دارد؟ در پژوهش حاضر تلاش شد با استفاده متن نهج البلاغه، مفاهیم استخراج شده و متون استخراج شده جهت فهم درست به اساتید ارجاع و از میزان پایایی و روایی آن اطمینان حاصل گردید.

۲-کاربردی بودن یا مفید بودن نتایج: به این سؤال پاسخ می دهد که آیا یافته های حاصل از پژوهش امکان کاربرد در سیاست گذاری، اقدامات اجرایی و دانش افزایی را دارد؟ در این پژوهش تلاش شد که راهبردهای پژوهش به طور دقیق، اقدامات اجرایی لازم برای پیاده سازی مدل رهبری اخلاقی مبتنی بر نهج البلاغه را پیشنهاد دهد، از آنجا که برای پیاده سازی مدل رهبری اخلاقی مبتنی بر رویکردهای دینی اشاره می شد و با توجه به تأیید راهبردها، شرایط زمینه ای و مداخله گر، انتظار می رود نتایج کاربرد عملی داشته باشد.

۳-مفاهیم: مفاهیم برای دستیابی به زبان مشترک و درک مناسب از پدیده مورد مطالعه ضروری هستند و انتظار می رود یافته های پژوهش از مفاهیم و مقوله های استخراج شده باشند. همان گونه که بیان شد در این پژوهش مدل ارائه شده برای رهبری اخلاقی مبتنی بر رویکردهای اسلامی از مفاهیم استخراج شده از متن نهج البلاغه به ظهور رسیده است و طبقه بندی مکرر در مقوله های اصلی و شاخص ها تلاش شده تا مدلی موجز و کاربردی ترسیم گردد که متخصصان مربوطه در مطالعه حاضر آن را تأیید کرده اند.

۴-زمینه مفاهیم: به این سؤال پرداخت می کند که آیا شرایط بستر به درستی شناسایی شده اند و به آن ها اشاره شده یا خیر؟ گاهی شناسایی راهبردها از شرایط مداخله گر و شرایط بستر مشکل است. با نظرخواهی چندباره از متخصصان مفاهیم و مقوله های جدیدی در این مدل استخراج شده اند که ناشی از شناسایی درست بستر و زمینه و شرایط مداخله گر بوده است: اعتدال، نظم، برنامه ریزی، عقل

## 1 Credibility

2. Manzel, Donald. (2012). Professional ethics management. Translated by Seyed Ali Akbar Ahmadi, Mojgan Siahkloroudi and Amir Nikzad, Second Edition, Tehran: Mahkameh Publications.
3. Yılmaz, E. (2010). The Analysis of Organizational Creativity in Schools Regarding Principals 'Ethical Leadership Characteristics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2 (2), 3949-3953.
4. Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior* (15thEd.). New Jersey: Prentice Hall.
5. Ali, M., Bilal, H., Raza, B., & Usman Ghani, M. (2019). Examining the influence of workplace bullying on job burnout: mediating effect of psychological capital and psychological contract violation. *International Journal of Organizational Leadership*, 8 (2), 1-11.
6. 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.
7. Misbahizdi, Mohammad Taqi. (2013). Critique of ethical schools. Qom: Imam Khomeini Educational and Research Institute (e)
8. Khoshhal, Abolghasem (2001). *Amhat Philosophy of Ethics*, First Office of Mashhad, Ferdowsi University of Mashhad.
9. Trevino, L. K., Hartman, L.P. and Brown, M. (2000). Moral perons and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*. Vol. 42 No. 4, 128-141
10. Wang, Z., & Xu, H. (2019). When and for whom ethical leadership is more effective in eliciting work meaningfulness and positive attitudes: The moderating roles of core self-evaluation and perceived organizational support. *Journal of Business Ethics*, 156, 919-940.

نظریه در مدل‌سازی پرداخته شد و عامل‌های عدم خودکامگی، شایسته سالاری، نظارت اخلاقی و اخلاق شهروندی از بیشترین تاثیرگذاری در مدل رهبری اخلاقی برخوردار بوده و به عنوان عامل‌های علی شناسایی شدند و عامل‌های فرهنگ سازمانی، اصول و ارزش‌های اخلاقی و شایستگی اخلاقی در درجه بعدی تاثیرگذاری قرار داشته و از متغیرهای مداخله‌ای و زمینه‌ای در مدل بوده و در نهایت عامل‌های شفافیت و پاسخ‌گویی، عدالت محوری، قانون‌مداری و قاطعیت و خدمت محوری از درجه تاثیرپذیری بالایی برخوردار بوده و به عنوان عامل‌های پیامدی شناسایی گردیدند. با توجه به نتایج حاصله می‌توان بیان کرد که مدل پژوهش حاضر یک مدل تفلیقی بوده که تا حدودی تمامی نظریه‌های مرتبط با رهبری اخلاقی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی را پوشش می‌دهد و یک فرآیند منسجم و مبتنی بر عقلانیت و اصول می‌باشد که در پژوهش‌های مشابه کمتر به آن‌ها پرداخت شده، مورد توجه قرار داده و این مدل به عنوان مدل اثربخش می‌تواند منبع و مرجع مدیران و برنامه‌ریزان سازمانی قرار گیرد. یافته‌های حاصل از این پژوهش می‌تواند به عنوان مبنای عملکرد و سنجش رهبران اخلاقی در سازمان‌ها قرار بگیرد.

#### نتیجه‌گیری

در متون مدیریت عوامل متعددی به عنوان الگوی رهبری اخلاقی عنوان شده‌اند ولی آنچه در متون اسلامی به عنوان رهبری اخلاقی مشاهده شد علاوه بر امور دنیوی و مدیریت علمی به مسائل متعالی نیز نگریده است. بطوریکه در پژوهش حاضر نتیجه گرفته شد عامل‌های عدم خودکامگی، شایسته سالاری، نظارت اخلاقی و اخلاق شهروندی از بیشترین تاثیرگذاری در مدل رهبری اخلاقی برخوردارند و عامل‌های فرهنگ سازمانی، اصول و ارزش‌های اخلاقی و شایستگی اخلاقی در درجه بعدی تاثیرگذاری قرار دارند. همچنین عامل‌های شفافیت و پاسخ‌گویی، عدالت محوری، قانون‌مداری و قاطعیت و خدمت محوری از درجه تاثیرپذیری بالایی مدل رهبری اخلاقی برخوردار هستند.

#### ملاحظه‌های اخلاقی

در این پژوهش موازین اخلاقی شامل اخذ رضایت آگاهانه، تضمین حریم خصوصی و رازداری رعایت شد. با توجه به شرایط مدیران و مجریان و زمان تکمیل پرسشنامه‌ها ضمن تأکید به تکمیل تمامی سؤالا، مدیران و مجریان درمورد خروج از پژوهش در هر زمان و ارائه اطلاعات فردی مختار بودند. به آنها اطمینان داده شد که اطلاعات محرمانه می‌ماند و این امر نیز کاملاً رعایت شد.

#### References

1. Alwani, Seyed Mehdi; Hassanpour, Akbar and Davari, Ali (2010). Analysis of Organizational Ethics of Employees Using the Ethics Circle Model of Ethics Quarterly in Science and Technology, Fifth Year, No. 3, pp. 34-25

11. Lee, A., & Carpenter, N. C. (2018). Seeing eye to eye: A meta-analysis of self-other agreement of leadership. *The Leadership Quarterly*, 29, 253–275.
12. Tajmiz, Javad; Safari, Ali and Shamli, Nasrullah (2019). Designing an organizational leadership model using the teachings of Nahj al-Balaghah. *Organizational culture management*. Volume 17 Number 2. Pp. 254-235.
13. Azizabadi et al. (2016) have analyzed the characteristics of moral leadership in Nahj al-Balaghah. In the present study, the characteristics of the moral leadership of the school of Islam in Nahj al-Balaghah, which includes excerpts from sermons, letters and short words of the Commander of the Faithful Imam Ali (AS) using the knowledge of hadith jurisprudence
14. Mashayekhipour, Mohammad Ali. (2011). Fundamentals of work ethic from the perspective of Imam Ali (AS). *Bi-Quarterly Journal of Islamic Management*, Year 19, No. 1. pp. 65-37.
15. Asadi, Zahra (2004). Ethical Charter of Alawite Government and Management in the Malik Ashtar Pact. Bachelor's thesis of the Management Center of the Sisters Seminary.
16. Naderi, Ali Akbar (2001). Investigating the Ethical Characteristics of Efficient Managers and Brokers in Islamic Government from the Perspective of Nahj al-Balaghah. Master Thesis in Educational Management, Public Management Training Center of Qom Province.
17. Samadivand, Manouchehr and Rabipour, Mohammad Ali. (2009). Managerial policy and the characteristics of managers in Nahj al-Balaghah. *Productivity management (beyond management)*. Volume 2, Number 8, pp. 140-119.
18. Crocell, John, & Planclark, Wiki. (2002). *Integrated research techniques*. Translated by Abbas Zarei and Mohsen Niazi. fourth edition. Tehran: Publishing