

# انواع تاکتیک‌های شکل‌گیری رهبری اخلاقی بر مبنای سطوح و موقعیت‌های مختلف بحران

## مطالعه‌ی موردی: سازمان صنایع دفاع جمهوری اسلامی ایران و گروه‌های تابعه<sup>۱</sup>

سیدرضا نوری: دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
غلامرضا ملک‌زاده\*: استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

Email: malekzadeh@um.ac.ir

فریبرز رحیم‌نیا: استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران  
علیرضا خوراکیان: دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۱۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۴/۲۵

چکیده

مسئله‌ی رهبری اخلاقی در سازمان‌ها، موضوع جالبی است که باید به طور خاص برای تهدیدهایی مثل مقابله با بحران و فرصت‌های رفتار اخلاقی و مسئله‌ی رفتار غیراخلاقی، مورد بحث قرار گیرد. باتوجه به اهمیت این مفهوم، هدف این پژوهش ارائه‌ی تاکتیک‌های شکل‌گیری رهبری اخلاقی بر مبنای سطوح مختلف بحران و مقابله با بحران در سازمان صنایع دفاع جمهوری اسلامی ایران است. این تحقیق از فلسفه‌ی تفسیری، رویکرد استقرایی، روش کیفی و استراتژی داده بنیاد با رویکرد ظاهر شونده استفاده کرده است. جامعه‌ی مورد مطالعه، مدیران و خبرگان سازمان صنایع دفاع و گروه‌های تابعه‌ی آن بودند که آگاهی تئوری و عملی در ارتباط با رهبری اخلاقی و عوامل شکل دهنده‌ی آن داشته‌اند. نمونه‌ی مورد مطالعه نیز ۲۲ نفر از خبرگان سازمان بودند. تجزیه و تحلیل بر اساس روش کدگذاری گلیرز صورت گرفت. در مرحله‌ی پایانی کدگذاری و به منظور کدگذاری نظری، از خانواده‌ی کدگذاری «تاکتیک» گلیرز استفاده شد. نتایج کدگذاری نظری نشان داد که چهار تاکتیک عمده به منظور شکل‌گیری رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع شامل تسهیل و حمایت، تدبیر و همکاری، صراحت و اجبار و تأکید و درخواست است. این تاکتیک‌ها نشان می‌دهد به منظور رسیدن به رهبری اخلاقی، سازمان از تاکتیک‌های مختلفی بهره می‌گیرد که بیشتر آن‌ها در این چهار دسته قرار می‌گیرند. این تاکتیک‌ها به مدیران و رهبران سازمان صنایع دفاع کمک می‌کند تا بتوانند رهبران اخلاقی را در سازمان پرورش یا زمینه‌ی شکل‌گیری آن‌ها را فراهم آورند.

واژه‌های کلیدی: رهبری اخلاقی، تاکتیک‌های سازمانی، خانواده تاکتیک گلیرز، سازمان صنایع دفاع، سطوح بحران

## Types of Tactics for the Formation of Ethical Leadership Based on Different Levels and Situations of the Crisis

### Case Study: Islamic Republic of Iran Defense Industries Organization and subsidiary groups

Sayed Reza Nouri<sup>1</sup>, Gholamreza Malekzadeh<sup>2\*</sup>, Fariborz Rahimnia<sup>3</sup>, Alireza Khorakian<sup>4</sup>

#### Abstract

The issue of ethical leadership in organizations is a matter of particular concern addressed specifically for threats such as coping with the crisis and opportunities for ethical behavior and the issue of unethical behavior. Considering the importance of this concept, the purpose of this research is to provide tactics for the formation of Ethic Leadership based on different levels of crisis and coping with the crisis in the organization of defense industry of the Islamic Republic of Iran. This research has used the philosophy of interpretation, deductive approach, qualitative method, and data strategy with an emerging approach. The study population was the managers and experts of the Defense Industries Organization and its dependent groups that had a theoretical and practical knowledge of ethical leadership and its contributing factors. The sample was also 22 experts from the organization people. The analysis method based on the Glaser coding method. In the final stage of coding, and for theoretical coding, the family of "tactic" Glaser used. The results of the theoretical coding showed that four major tactics for the formation of ethical leadership in the Defense Industries Organization include facilitating and supporting, co-operating, explicitly and coercing, and emphasizing and appealing. These tactics show that the organization uses various tactics in order to achieve ethical leadership, most of which are in these four categories. These tactics help managers and leaders of the defense industry organization to provide ethical leaders in the breeding organization, coping with the crisis or the context in which they formed.

**Keywords:** Ethical Leadership, Organizational Tactics, Glaser Tactics Family, Defense Industries Organization, Levels of Crisis

1 PhD student of behavioral management, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

2 Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. Email: malekzadeh@um.ac.ir

3 Professor of Management Department, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

4 Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

۱۰۵

شماره چهاردهم

پاییز و زمستان

۱۳۹۷

دوفصلنامه علمی و پژوهشی



توجه به موضوعات رهبری و رهبری اخلاقی از گذشته تا حال، مورد توجه پژوهشگران بوده است و به یک نگرانی عمده برای سازمان‌ها تبدیل شده است [۱] و با توجه به میزان تأثیرگذاری رهبری بر کارکرد، نگرش‌ها و رفتار کارکنان در هنگام بحران، نه تنها به یک مسئله‌ی مدیریتی، بلکه به یک مسئله‌ی اخلاقی نیز تبدیل شده است [۲]. لذا هر یک از پژوهشگران با توجه به نیازهای سازمانی خصوصی و دولتی در دوره‌های مختلف و بحران‌های سازمانی به این موضوعات پرداختند. جوزف و همکاران (۲۰۰۹) بیان کردند که در سازمان‌های دولتی و وابسته به دولت، موضوع اخلاق و بررسی رهبری اخلاقی حائز اهمیت است، چرا که می‌تواند موجب روحیه در بحران‌ها شود. با توجه به اینکه این موضوع دارای اهمیت است، هنوز تمامی تاکتیک‌های شکل‌گیری آن به طور کامل مورد مطالعه قرار نگرفته است. هرچند به صورت پراکنده و در مطالعات مختلف به علل شکل‌گیری آن پرداخته شد اما همچنان نیاز به مطالعه‌ی بیشتری دارد. در توضیح رهبری اخلاقی، عنوان شده است که رهبران در هنگام تصمیم‌گیری مخصوصاً شرایط بحران، نباید تنها به منافع خود توجه نمایند، بلکه باید از نتایج تصمیم روی تمامی افراد آگاهی یابند. تا مسئولان سازمان بتوانند از طریق پیگیری آن، احساسات و رفتار افراد را کنترل کنند [۳]. اکثر سازمان‌های دولتی در تلاش هستند تا رهبری اخلاقی را در سازمان خود پیاده‌سازی کنند، اما مشکل اصلی، نبود رهبران اخلاقی در سازمان‌ها است و تأثیر رهبری بر کارکردهای سازمان در دوران بحران به یک مسئله‌ی اخلاقی تبدیل شده است [۲]. مشکل دیگر در این راستا، فقدان استراتژی‌ها، تاکتیک‌ها و روش‌های سازمان‌یافته به منظور شکل‌گیری رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی و موقعیت‌های بحران است. با توجه به اینکه سازمان‌های دولتی، به خوبی استراتژی‌های شکل‌گیری رهبری اخلاقی را نمی‌توانند اجرا کنند، استفاده از تاکتیک‌ها که به منزله‌ی گام‌های کوتاه‌مدت برای دستیابی به استراتژی‌ها و مدیریت بحران هستند، می‌تواند برای دستیابی به آن کمک کند. لذا طبق تحقیقات، گام اول در گسترش تصمیمات اخلاقی و موازن شکل‌گیری آن، اجرای مدیریت صحیح و رهبری اخلاقی است [۴]. این مدیریت صحیح کمک می‌کند تا تاکتیک‌ها، به درستی انجام شود. بدین منظور سازمان‌ها نیاز دارند تا در هنگام بحران، ابتدا به کارکنان روحیه دهند، سپس آن‌ها را ترغیب به انجام صحیح کارها و فرایندها در دوره‌ی بحران کنند. از طرفی برخی از زمان‌ها، نیاز به سرعت بیشتر در ایجاد رهبری اخلاقی وجود دارد. بحران، تمایل افراد یک سازمان را به انجام رفتارهای نامربوط افزایش می‌دهد و تمایل به تشدید هر گونه درگیری موجود مربوط به قبل از بحران را دارد [۵]. همچنین تعداد کل کانال‌های ارتباطی مورد استفاده برای جمع‌آوری و توزیع اطلاعات کاهش خواهد یافت و گرایش به سمت ادغام اختیارات در سازمان وجود دارد. محیط بحرانی، شرایط محیطی را ایجاد می‌کند که برای سازمان مشکل‌ساز هستند. در این محیط‌ها، شرایط استرسی و اضطرابی به اندازه‌ای فراگیر است که عملکرد طبیعی و تصمیم‌گیری‌ها مختل می‌شود. این شرایط

مسئله‌ی را برای سازمان ایجاد می‌کند که در آن واکنش انطباقی سنتی متکی بر روندهای عادی سازمانی ممکن است منتج به یک واکنش ناسازگارانه شود [۶]. این واکنش‌ها و پاسخ منحصر به آن نیازمند رهبری اخلاقی دارد. چراکه رهبران می‌توانند تحولات سازمانی را در موقعیت‌های بحرانی مدیریت و رهبری کنند. از طرفی اگر رهبری صحیح و اخلاقی در بحران‌ها، وجود نداشته باشد، نیاز به ایجاد آن بر اساس سطوح مختلف بحران وجود دارد. در همین راستا هماهنگی از طریق مفاهیم خاصی به منظور ارتقای ویژگی‌های سازگاری یک سازمان، و به دلیل شرایط خطا و یا خارج از تعادل توسط اطلاعات جدید ایجاد شده در طول دوره‌ی بحران، مشاهده شده است [۷]. با توجه به اهمیت این موضوع، مرحله‌ی شناسایی تاکتیک، به درستی انجام نشده است تا مدیران بتوانند آن را اجرا کنند. در این مرحله باید تاکتیک‌ها شناسایی شوند تا مدیرانی که در سازمان‌ها، بالخصوص سازمان صنایع دفاع هستند، بتوانند به خوبی آن را پیاده‌سازی کنند. لذا هرچند تلاش‌هایی در زمینه‌ی ایجاد رهبری اخلاقی در سازمان صنایع دفاع انجام شده است، اما با توجه به خلأ نظری موجود، تاکتیک‌هایی که در این پژوهش ارائه شده است، به سازمان کمک می‌کند تا بهتر بتواند فرایند مدیریت بحران را انجام دهد. از طرفی انجام دادن کارهای اخلاقی، چگونگی و نوع نگاه به آن، باید توسط مدیران یا رهبران، هدایت شود، چراکه رهبری اخلاقی تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد و موجب افزایش آوای اخلاقی کارکنان می‌شود [۳]. لذا، امروزه سازمان‌ها توجه خود را معطوف به رهبران کرده‌اند که با شجاعت و جسارت خاصی سعی در ایجاد تغییرات بنیادی در بحران‌های سازمان دارند، چرا که رهبر با ایجاد تغییر سروکار دارد [۸] و این تغییرات به منزله‌ی گام‌های اصلی در تحول سازمانی و مقابله با بحران سازمانی به سمت اخلاق‌مداری و شکل‌گیری رهبری اخلاقی کمک می‌کند. در این راستا، محققان معتقدند که مفهوم رهبری اخلاقی ذاتاً با مقوله‌ی اخلاق رهبران در ارتباط است [۹، ۱۰، ۱۱] و اگر در سازمانی این موضوعات مشاهده نشود، شکل‌گیری رهبری اخلاقی با مشکلاتی مواجه می‌شود. این مسئله به نوبه‌ی خود، تقاضا برای مطالبه از مسئولیت‌های رهبری، یکپارچگی و شفافیت را با توجه به کاهش رفتارهای فرانقش و شیوه‌های غیر اخلاقی مورد توجه قرار می‌دهد [۱۲، ۱۳، ۱۴]. با توجه به مفاهیم مطرح شده، سازمان صنایع دفاع سعی داشته به این موضوعات توجه بیشتری داشته باشد، اما همچنان نیاز به بررسی‌ها و ارائه‌ی تاکتیک‌های شکل‌گیری اخلاقی وجود دارد تا سازمان بتواند رفتارهای اخلاقی را در سازمان افزایش دهد. هرچند رفتار اخلاقی در سازمان مشاهده می‌شود اما این تغییرات در رفتارهای اخلاقی نشان می‌دهد که سازمان صنایع دفاع در تلاش است تا رفتار اخلاقی را از حالت وظیفه‌گرایی به سطوح بالاتر رفتار اخلاقی یعنی فضیلت‌محوری برساند و با توجه به تفاوت سطح اخلاق وظیفه‌گرایی و فضیلت‌محوری، مسئله‌ی اصلی این تحقیق، ظهور می‌کند. چرا که بحث‌های اخلاقی، فرانشی، ارزشی و فضیلت‌محوری، برای انجام کار در محیط‌های حساس و دوره‌های بحران به خصوص در سازمان‌های نظامی و حساس که

نیاز به امنیت دارد، بسیار مهم و حیاتی است. این فضیلت محوری، نشان می‌دهد که سازمان صنایع دفاع در هنگام بحران باید بتواند از طریق رهبری اخلاقی، وظایف و نقش کارکنان را بدون هزینه‌های زیاد، بهبود بخشد. در همین راستا، این پژوهش تلاش کرده تا تاکتیک‌هایی برای شکل‌گیری رهبری اخلاقی ارائه دهد تا سازمان صنایع دفاع بتواند از آن طریق مسیر هموارتری برای ایجاد رهبری اخلاقی و مقابله با بحران‌ها داشته باشد.

## مبانی نظری

برخی از پژوهشگران، قدرت و نفوذ رهبری را مورد بحث قرار داده‌اند [۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰، ۲۱] و اینکه چگونه این نفوذ بر پیروان و سازمان‌هایی که آن‌ها هدایت می‌کنند، تأثیر می‌گذارد، بررسی کرده‌اند. مفهوم رهبری می‌تواند دیدگاه‌ها و تعاریف مختلف فلسفی را ایجاد کند. در ساده‌ترین حالت، بین رهبری به منزله‌ی تأثیری که فعالیت‌های فردی بر رفتار دیگران ایجاد می‌کند، ارتباط برقرار کرده‌اند [۲۲]. با این حال، انجام این کار از طریق انواع مختلف رهبری، برای مدتی نقطه‌ی تمرکز برخی از نظریه‌پردازان رهبری بوده است [۱۸]. برخی رهبری را عنصری ضروری و پویا از رضایت کارکنان و عملکرد سازمانی می‌دانند که به عنوان یک موضوع مهم در خصوص رضایت شغلی کارکنان و به منزله‌ی یک عامل حیاتی برای موفقیت سازمانی در دوره‌های بحرانی دیده می‌شود [۲۳]. برخی نیز رهبری را به منزله‌ی یک فرایند اثربخشی اجتماعی تعریف کرده‌اند که از طریق آن رهبر به دنبال ایجاد مشارکت داوطلبانه‌ی پیروان در تلاش برای دستیابی به منافع و اهداف سازمان است [۲۴]. این تعریف نیز می‌تواند در موقعیت بحرانی قابل ارائه باشد. همچنین برخی رهبر را شخصی تعیین کننده، محرک، انگیزاننده، بسیج‌کننده و دارای نفوذ بر پیروان برای انجام وظایف و دستیابی به اهداف مشخص سازمانی تعریف کرده‌اند [۲۵]. این تعریف نشان می‌دهد که رهبر می‌تواند افراد را در هنگام بحران بسیج کند تا فعالیت‌ها را بهتر انجام دهند. یکی از پژوهشگران، تقریباً صد رهبر در سراسر ایالات متحده را ارزیابی کرد، تا صلاحیت‌های اساسی رهبران را در آن‌ها شناسایی کند [۱۹]. برخی نیز کارهایی شبیه آن را انجام داده‌اند [۱۷]. به همین ترتیب برخی، مؤثرترین شیوه‌های رهبران که «در دسترس هر فردی در هر سازمان یا موقعیت» است را شناسایی کردند که عبارتند از الگوسازی مسیر، الهام بخشیدن به یک چشم‌انداز مشترک، فرایندهای چالش برانگیز و بحرانی، فعال کردن دیگران در عمل و تشویق آنها [۲۱]. این مفاهیم نیز در موقعیت‌های بحرانی به سازمان کمک می‌کنند. یکی از پژوهشگران توضیح داد که چگونه دیدگاه‌های فلسفی و تعاریف مربوط به رهبری در طول زمان تغییر کرده است، از جمله نظریه‌ی ابر مرد، نظریه‌ی صفات (ویژگی‌ها)، نظریه‌ی رفتار، نظریه‌ی موقعیتی و نظریه‌ی تعالی [۱۸]. همچنین برخی از دیدگاه‌ها، تئوری‌هایی از رهبری را ارائه داده است از جمله رهبری اقتضایی، موقعیتی، کوانتومی و امثال آن. به عنوان مثال رهبری کوانتومی سبکی از رهبری است که در آن اعتماد، امنیت، ارتباط پویا و یادگیری میان رهبران و اعضا وجود دارد و از ارتباطات

عمودی کاسته و به ارتباطات افقی افزوده می‌شود (۲۶). در رهبری کوانتومی تکیه بر شبکه‌های غیرسلسله‌مراتبی بوده، نفوذ تابع ویژگی‌های فردی است و ارتباطات به صورت گسترده‌ای بین افراد در گروه وجود دارد (۲۷). تمامی این موارد دیدگاه متفاوتی را مربوط به رهبری بیان می‌کند. با توجه به این دیدگاه‌های در حال تحول در رابطه با رهبری، روست نشان داد که ناتوانی در شناسایی اینکه بهترین رهبر کیست و بهترین روش برای رسیدن به بهترین رهبر، وجود دارد. اخلاقیات نیز در ادبیات نظری با رویه‌ی ثابت و گاهاً متضاد، مورد بررسی قرار گرفت [۱۵، ۱۳، ۱۹، ۱۶، ۲۸، ۲۱، ۳۰]. اخلاقیات توسط فیلسوفانی مانند ارسطو (ترجمه ۱۹۵۲) به منزله‌ی یک مؤلفه‌ی ضروری از توسعه‌ی اخلاقی فردی از طریق اقدامات اخلاقی در طول زمان بررسی و بیان می‌کند، یک نفر چهارچوب اخلاقی را برای دیگران شکل می‌دهد.

## اخلاق و رهبری اخلاقی

از نظر لغوی، اخلاق بر وزن «قفل» و «خلق» بر وزن «افق» می‌باشد. به گفته «راغب» این دو واژه در اصل به یک ریشه باز می‌گردند، خلق به معنی هیئت و شکل و صورتی است که انسان با چشم می‌بیند و خلق به معنی قوا و سجایا و صفات درونی است که با چشم دل دیده می‌شود. امام خمینی (ره) نیز در معنای خلق می‌نویسد: بدان که خلق عبارت است از حالتی در نفس که انسان را دعوت به عمل می‌کند بدون رویه و فکر، مثلاً کسی که دارای خلق سخاوتمند است، آن خلق او را وادار به جود و انفاق می‌کند، بدون آنکه مقدماتی تشکیل دهد و فکر کند، گویی که یکی از افعال طبیعی اوست مثل دیدن و شنیدن [۳۱]. اما در اصطلاح، از اخلاق، تعاریف بی‌شماری به عمل آمده است. از دیدگاه بعضی از صاحب‌نظران، اخلاق مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصولی است که راهنمای تشخیص رفتار درست یا نادرست است [۳۲]. عده‌ای دیگر معتقدند، اخلاقیات ارتباط نزدیک و تنگاتنگی با ارزش‌ها دارند و به منزله‌ی عاملی نگر بسته می‌شوند که ارزش‌ها را به عمل تبدیل می‌کنند [۳۳]. در فرهنگ دانشگاهی وبستر نیز در تعریف اخلاق از چهار مفهوم استفاده شده است: ۱. قاعده‌ای برای تشخیص خوب و بد و وظایف و تعهدات اخلاقی؛ ۲. مجموعه‌ای از مبانی یا ارزش‌های اخلاقی؛ ۳. نظریه یا سیستمی از ارزش‌های اخلاقی؛ ۴. اصول رفتاری حاکم بر شخص یا گروه [۳۴]. در دایره‌المعارف تشیع، اخلاق در دو معنا به کار می‌رود: یکی معنای عام یعنی حکمت عملی که علم تهذیب اخلاق، تدبیر منزل و سیاست مدن را در بر می‌گیرد. دوم معنای خاص آن و آن علم تهذیب اخلاق است که یکی از سه شاخه‌ی حکمت علمی است و در آن از بد و نیک (چه باید کردها) سخن به میان می‌آید [۳۵]. اما پژوهشگر دیگری اخلاق را بر دو نوع نظری و عملی تقسیم می‌کند بر تمایز آن‌ها از همدیگر تأکید دارد و استدلال می‌کند: «اخلاق نظری زیربنای باورها، مفروضات، اصول و ارزش‌هایی است که زندگی اخلاقی را مورد توجه قرار داده و اولویت‌ها را مشخص می‌کند اما اخلاق عملی اموری خارج از باورها و تعهدات است و شامل فعالیت‌ها و رفتارهایی است که فرد انجام می‌دهد. تمایز بین اخلاق نظری و

عملی در مفهوم رهبری نیز مستتر است. به طوری که رهبری اخلاقی یعنی رهبر در هدایت دیگران اخلاقی عمل می‌کند، ولی رهبر اخلاقی یعنی ارزش‌های مبتنی بر نظام اخلاقی پذیرفته شده رهبر [۳۶].

اخلاق در مباحث مدیریتی سازمان و بحران‌های سازمانی در حوزه‌های مختلف از جمله رفتار سازمانی به‌ویژه در بحث‌های رهبری بحران نقش دارد. در رهبری تئوری‌های مختلفی از اخلاق ارائه شده است؛ یکی از تئوری‌های نوین رهبری که اخلاق در آن جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده است، تئوری رهبری اخلاقی است. رهبری اخلاقی یکی از شیوه‌های معمول سازمانی است که دارای محتوای اخلاقی است. در این نوع رهبری، ارزش‌های اخلاقی پذیرفته شده برای همه نظیر عدالت، انصاف، صداقت، درستی و راست کرداری محور تمرکز و توجه است. از طرفی حوزه‌ی اخلاق در رهبری اخلاقی نیز بر موضوعاتی از قبیل ارزش‌ها و استانداردهای رفتاری متمرکز است که می‌گوید چگونه عمل شود تا استانداردهایی را که مجموعه ارزش‌ها بر ایمان ایجاد کرده‌اند، برآورده شود.

رهبری اخلاقی به منزله‌ی یکی از تئوری‌های رهبری، توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است و از جمله بحث‌هایی است که از دهه‌های پایانی قرن بیستم وارد حوزه‌ی مدیریت و رهبری شده است [۴]. ساختار این تئوری، با تکیه بر نظریه‌ی یادگیری اجتماعی بنیان نهاده شده است که بر اساس این نظریه، رفتار و عمل اخلاقی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی موجب توجه و الگوبرداری توسط افرادی که شاهد و ناظر این رفتارها و ارزش‌های اخلاقی هستند، می‌شوند [۳۷]. محققان با استفاده از یادگیری اجتماعی این نظریه را مطرح نمودند که پیروان رهبران اخلاقی با مشاهده رفتار مشروع، جذاب و معتبر رهبری اخلاقی، رفتارهای مناسب را یاد می‌گیرند که در نهایت موجب نتایج مثبت عملکردی در آن‌ها می‌گردد. یکی از پژوهشگران ضرورت اخلاقیات و اصول اخلاقی را بررسی کرده و نظر خود را در مورد اینکه چگونه و از طریق چه استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی، جامعه و سازمانی که هدف آن بزرگ‌تر و بهتر شدن است، می‌تواند پیشرفت کند، بیان کرده است [۳۸]. این پیشرفت به مقاومت و پیشرفت در دوره‌های مختلف بحرانی نیز قابل تعمیم است. در این راستا باید این مسئله را در نظر گرفت که صنایع دفاع ایران، خود را در موقعیتی می‌بیند که مسئول پاسخ‌گویی به جامعه‌ای است که بهتر شدن، هدف غایی آن است و با هدف بهتر شدن، مجبور هستند تا در برابر بحران‌هایی که برای آن‌ها به وجود می‌آید، مقابله کنند. مرتون (۱۹۵۷) مفاهیم لوئیس را با جزئیات بیشتری مطرح کرد. او دریافت که اگر شخصی در جامعه‌ای زندگی کند که اهداف آن به ندرت بر روی دستیابی به موقعیت و ثروت متمرکز باشد، از لحاظ اجتماعی قابل قبول خواهد بود و مقبولیت اجتماعی بدین معناست که به دست آوردن آن اهداف برای دفعات بسیاری نادیده گرفته شدند تا به هدف قابل قبول دست یابند [۳۹]. لذا اخلاقیات در رهبری و روش‌های رسیدن به آن (مثل تاکتیک‌های آن) باید دغدغه‌ی بزرگی برای شیوه و منش رهبران و کسانی باشد که در مورد موضوع رهبری، به منزله‌ی «مرکز نفوذ در روند رهبری» تحقیق می‌کنند [۱۸]. این نفوذ و مرکز نفوذ، در هنگام بحران باعث تأثیرگذاری بر پیروان

می‌شود، به طوری که بتواند تأثیر خود را به صورت کارا و اثربخش بگذارد. برخی از پژوهشگران معتقدند که رهبری اخلاقی، ترکیب مبهمی برای پوشش دادن به عناصر گوناگون و متنوع است، در حالی که به نظر می‌رسد این مفهوم برای بیان تمایز میان اخلاق شخص رهبر و اخلاق نوع خاص از رفتار رهبری مفید است؛ در تعریف دیگری نیز از این مفهوم می‌آید که رهبری اخلاقی به عنوان یک مقوله شامل مفاهیم سیاسی-دموکراتیک، هنجاری و نمادین رهبری است [۴۰]. برخی از محققان ایرانی، رهبری اخلاقی را فرایند شکل‌دهی و توسعه‌ی ارزش‌ها و اصول اخلاقی تعریف کرده‌اند که طبق ارزش‌های اخلاقی انجام می‌شود [۴۱]. اما برخی رهبری اخلاقی را به منزله‌ی قلب رهبری پذیرفته‌اند. قلب رهبری منعکس‌کننده‌ی ارزش‌ها، اعتقادات و خواسته‌های رهبری اخلاقی است و رهبری اخلاقی، ذهن پیروان را طبق قلبش شکل‌دهی می‌کند و آن‌ها کسانی هستند که از ارزش‌های اخلاقی برخوردارند و برای گسترش آن‌ها نیز تلاش می‌کنند [۴۲]. از دیدگاه برنز، رهبری اخلاقی از قدرت فراتر می‌رود، به مباحث روش‌ها و تاکتیک‌ها نیز می‌پردازد و نهایتاً رابطه‌ی بین رهبر و پیروان بر آرزوها، تمایلات و نیازهای متقابل طرفین پایه‌گذاری می‌شود. از دیدگاه او اگر رهبری از ویژگی‌های برجسته‌ی خود چون فرهنگی استفاده نماید و افراد را به زور متقاعد سازد، نمی‌تواند شاخص یا معیاری برای ارزیابی و قضاوت درباره‌ی رهبری موفق یا مؤثر ارائه دهد. چنین رهبری به ارزش‌ها توجه می‌کند و به پیروان خود، دانش و آگاهی‌های لازم و کافی را می‌دهد و تا آنجا پیش می‌رود که از آن‌ها می‌خواهد رهبری سایرین را بر عهده بگیرند، بتوانند با ذکاوت، فراست و به صورتی آگاهانه تصمیم بگیرند و به ندای او پاسخ مثبت بدهند. مسئله‌ی مهم در این نوع از رهبری، تاکتیک‌ها و رابطه‌ی بین رهبر و پیروان است که باید بر اساس اصول اخلاقی صورت گیرد [۴۳]. دفت نیز یادآور می‌شود که رهبری اخلاقی به معنای رفتار مطابق با قوانین، مسئولیت و حسن نیت در برابر کارکنان، جامعه و هر نگرش و رفتاری است [۴۴]. فریمن و استوارت نیز اذعان می‌دارند رهبر اخلاقی فردی است که از یک شخصیت قوی برخوردار است. آن‌ها ارزش‌ها، دیدگاه‌ها و اهداف سازمانی خود را از طریق یک سری ایدئال‌های اخلاقی ترسیم می‌کنند و اهداف سازمان را با ویژگی‌های درونی کارکنان مرتبط می‌سازند [۴۳]. این شخصیت قوی، به منزله‌ی بازی گردان اصلی بحران‌ها می‌تواند نقش خود را ایفا کند.

### رهبری اخلاقی و تاکتیک‌ها

تا اینجا به تعاریفی که پژوهشگران این عرصه از رهبری اخلاقی داشتند، پرداخته شد و مشاهده گردید که هر کدام از منظر خود به این مفهوم پرداخته‌اند، تا آنجایی که عده‌ای معتقد بودند رهبری اخلاقی یک مقوله‌ی سیاسی-هنجاری و نمادین است و عده‌ای دیگر آن را یک فرایند شکل‌دهی، تاکتیک‌ها و توسعه‌ی ارزش‌ها می‌دانند. عده‌ای هم رهبران اخلاقی را ذاتاً افرادی می‌دانند که دارای ویژگی‌های خاصی هستند. در ادامه سعی بر این است که مفهوم براون و همکاران (۲۰۰۶) از رهبری اخلاقی که به نظر می‌آید مفهوم واقعی رهبری اخلاقی را بیان کند، ارائه شود



و زوایای آن، بررسی و تحلیل شود. این مفهوم می‌تواند به فرایند شکل‌گیری رهبری اخلاقی کمک کند و فهمی از تاکتیک‌های شکل‌گیری رهبری اخلاقی ایجاد کند. آن‌ها رهبری اخلاقی را به منزله‌ی نشان دادن رفتار مناسب هنجاری از طریق فعالیت‌های فردی، ارتباطات بین فردی و ترویج این قبیل رفتارها به پیروان از طریق ارتباطات دو طرفه، تقویت و تصمیم‌گیری مناسب تعریف کرده‌اند. اولین جزء «نشان دادن رفتار مناسب از نظر هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط بین فردی» است و نشان می‌دهد رهبرانی که اخلاقی تصور می‌شوند الگوهایی رفتاری هستند که به‌طور هنجاری مناسب پنداشته می‌شوند و دارای ویژگی‌های اخلاقی مثل درستکاری، قابل اعتماد بودن و عدالت هستند. این موضوعات در سطوح مختلف بحران کمک می‌کند و باعث می‌شود رهبر فرایندهای تعدیل را به درستی شکل دهد و اعتماد کارکنان به رهبر در بحران‌ها زیاد باشد. دومین جزء «حمایت از این اقدامات برای پیروان از طریق ارتباطات دوطرفه» است که بیان می‌کند رهبرانی که به صورت اخلاقی رفتار می‌کنند، با تمایل به نشان دادن ویژگی‌های رهبری اخلاقی این صفات را در محیط بحرانی نیز از طریق رفتار اخلاقی و صحبت کردن درباره‌ی اخلاقیات با پیروان برجسته می‌کنند. لذا می‌توان از تاکتیک‌های تسهیل، حمایت، تدبیر و همکاری استفاده کرد که بستگی به سطح بحران دارد. سومین جزء «تقویت رفتار اخلاقی» است که بیان می‌کند رهبران، رفتارهای اخلاقی را از طریق ارائه‌ی پاداش به رفتارهای اخلاقی و همچنین تأدیب پیروانی که استانداردهای اخلاقی را رعایت نمی‌کنند، تقویت می‌کنند. در این ارتباط، تاکتیک صراحت و اجبار در این تحقیق، کارساز است و برای رسیدن به این بخش از تعریف و دستیابی به رهبری اخلاقی در موقعیت بحرانی می‌توان از این تاکتیک استفاده کرد. چهارمین جزء «تصمیم‌گیری» است که بیان می‌کند که رهبران باید قبل از هر تصمیم بیندیشند و نتایج تصمیم‌های خود را در نظر داشته باشند. همچنین این رهبران تمایل به اتخاذ تصمیم‌هایی دارند که عادلانه باشد و اغلب پیروان به رفتاری مشابه هدایت کند [۴۵]. در این راستا نیز تاکتیک تدبیر می‌تواند کمک کند تا رهبران بتوانند در هنگام بحران، بهترین تصمیم را اتخاذ کنند. در مجموع آن‌ها، رهبری اخلاقی را به عنوان «تظاهر رفتار مناسب و وابسته به معیار و ضابطه از طریق اقدامات شخصی و روابط بین فردی و ارتقای چنین رفتاری به پیروان از طریق ۲۶ ارتباط دو طرفه، تقویت و تصمیم‌گیری» تعریف کردند. این تعریف از رهبری اخلاقی با تعریف کلاهان از اخلاق هنجاری نظری، به‌ویژه اخلاق فضیلت که بر اقدامات و شیوه‌های عوامل اخلاقی تمرکز دارد، هم‌راستا است که می‌تواند به‌منظور بهره‌گیری از تاکتیک‌ها در بحران‌های سازمانی کمک کند [۴۶].

مفاهیم مرتبط با رهبری اخلاقی ارائه شده توسط براون و همکاران، به‌منزله‌ی تعریف معیار پذیرفته شده و در نتیجه توسط محققان بعدی مورد استفاده قرار گرفت [۴۷، ۴۸، ۴۹، ۵۰، ۵۱، ۵۲]. رهبر اخلاقی مانند یک الگوی اخلاقی عمل کرده، به‌طور عادلانه رفتار و مبنای اخلاقی را در درون سازمان مدیریت می‌کند. بنابراین، رهبر اخلاقی یک مدل نقش اخلاقی است که

اعمال اخلاقی، تصمیم‌گیری اخلاقی و رفتارهای دارای منفعت اجتماعی (بالاخص منفعت جمعی برای سازمان و کارکنان در موقعیت‌های بحرانی) را در زیردستانش ایجاد می‌کند [۴۷، ۵۳، ۴۸]. تاکتیک‌های رهبری اخلاقی مبتنی بر اصول اخلاقی و قانونی است که به‌مثابه‌ی یک رویکرد مهم، اخلاقی تعریف شده است [۵۴، ۵۵، ۵۶، ۵۷، ۵۸، ۵۹]. برای روشن شدن مبحث، نظم و تاکتیک‌های رهبری اخلاقی، روندهای اخلاقی، باعث فراهم شدن درک بهتر اخلاقیات و نحوه‌ی عمل به‌منزله‌ی یک عضو صحیح در اجتماع می‌شود [۵۴]. با این حال، این موضوع بستگی به این مسئله دارد که یک مدیر یا رهبر از کدام دیدگاه اخلاقی در روند تصمیم‌گیری‌های خود در هنگام بحران، به‌منظور تاکتیک‌های شکل‌دهی به رهبران اخلاقی استفاده می‌کند. از منظر اخلاق و تاکتیک‌های آن، رفتار اخلاقی درست، در انطباق با اصول اخلاقی تأیید شده و نیت‌های داوطلبانه، درست عمل می‌کند [۵۷]. این اصول، پایدار و محکم است و حقوقی مانند آزادی عقیدتی، آزادی بیان، آزادی رضایت یا حق برخورداری از حریم خصوصی را برای افراد فراهم می‌کند [۶۰]. تاکتیک‌هایی که به‌منظور شکل‌دهی رهبری اخلاقی در این پژوهش بیان شده است، سعی کرده به این آزادی‌ها و همچنین حفظ حریم افراد توجه کند. در این مورد، آنچه که توسط این اصول اخلاقی به‌منزله‌ی عمل درست مطرح می‌شود، اولویت بیشتری دارد و یک برآیند خوب قلمداد می‌شود. فردی که به‌وسیله‌ی این اصول اخلاقی هدایت شود، به جای عمل به حقیقت خود، دستورالعمل‌های مشخص شده‌ی اجتماعی را انجام می‌دهد، بنابراین نشانه‌ی کمی از منیت فرد در جامعه دیده می‌شود و بهتر می‌تواند با بحران مقابله کند. از یک منظر مهم، رهبر، عواقب یک تاکتیک خاص به‌منظور عمل را پیش‌بینی می‌کند که سپس در آن تعریف اخلاقی عمل را بیان می‌کند [۶۱، ۶۲]. این عواقب به پیامدهای اتخاذ تصمیم خاص در موقعیت‌های بحرانی نیز اشاره دارد. این مفهوم بر ارزیابی عواقب عملکرد افراد به ترتیب درست بودن یا نادرست بودن اخلاق و به همین ترتیب، بر نتایج آن عمل تأکید می‌کند [۶۳]. به عبارت دیگر، پایان کار (که همان رسیدن به رهبری اخلاقی در بحران است)، چاره‌ها و ابزارها (که همان تاکتیک‌ها هستند) را توجیه می‌کند و نتیجه‌ی کلی کار، یک نتیجه‌ی خوب محسوب می‌شود [۵۶، ۶۲]. رهبران اخلاقی در هنگام مقابله با بحران می‌توانند به عنوان یک رهبری کوانتومی نیز عمل کنند. رهبران اخلاقی که به صورت کوانتومی عمل می‌کنند، خود را در مقابل یک سیستم پیچیده می‌بینند که پیش‌بینی در آن غیرممکن است. این رهبران، نااطمینانی و ابهام را قبول می‌کنند و در سایه‌ی آن، بر شهود و دریافت درونی‌شان از موقعیت‌های مختلف همچون موقعیت بحرانی، تکیه می‌کنند و بر خلاقیت و توانایی‌هایی که خود یا کارکنان سازمان دارند، اعتماد می‌کنند. آن‌ها بر همکاری و تعاون و یکپارچگی تأکید می‌کنند. رهبری کوانتومی توانایی‌هایی را که برای پاسخ به پیچیدگی‌های دنیای امروزی مناسب‌ترند و مدیران و کارکنان را در انجام وظایف خویش توانمندتر می‌سازد، تقویت می‌کند [۶۴]. اگر رهبر اخلاقی، یک رهبر کوانتومی نیز باشد، دیدگاه سایر رهبران سازمان را از بالا



به پایین و از درون به بیرون سازمان منتقل می‌کند [۶۵] در این نوع رهبری، تأکید بر آن است که در هر حالت و موقعیت، از یک سبک متفاوت استفاده شود [۶۶]. این نوع رهبری که براساس بهترین تصمیم در شرایط پیچیده و بحرانی بنا نهاده شده است، مستلزم داشتن چندین مهارت کوانتومی است که رهبران سازمان‌ها را قادر به تفکرات پویا و شهودی می‌کند. شلتون و دارلینگ در سال ۲۰۰۱ هفت مهارت کوانتومی را برای رهبران سازمانی پیشنهاد نمودند. با استفاده از مهارت‌های کوانتومی، رهبران سازمان‌ها می‌توانند سازمان‌های کوانتومی ایجاد کنند، یعنی سازمان‌هایی که یادگیرنده هستند، جایی که در آن بهبود مستمر و یادگیری مداوم، یک هنجار فرهنگی است [۶۷]. این مهارت‌ها به طور مستقل عمل نمی‌کنند، بلکه در یک مجموعه‌ی یکپارچه نشان داده می‌شوند و شامل عمل کوانتومی، احساس کوانتومی، اعتماد کوانتومی، دیدن کوانتومی، شناخت کوانتومی، تفکر کوانتومی، وجود کوانتومی، ارتباط کوانتومی، پژوهشگری و زیرکی مالی است که می‌تواند به مدیریت بحران نیز کمک کند. برخی از مهم‌ترین ابعاد و مهارت‌ها در ادامه تشریح می‌شود. شناخت نشان می‌دهد که رهبر از پیروان درخواست می‌کند که سوالات و مشکلات خود را بیان کنند و از طریق گفت‌وگو دربار‌ه‌ی تنیدگی‌های سازمان، نیازهای افراد مشخص می‌شوند [۶۸] قابل اعتماد بودن، صفت کاشف بودن را معنی‌دار می‌سازد. بنابراین تا زمانی که رهبر، اعتماد پیروان را جلب نکند، نمی‌تواند به کشف مشکلات آن‌ها بپردازد [۶۹] احساس کوانتومی نشان می‌دهد که انسان اگر شور و هیجان نداشته باشد عاملی برای ادامه‌ی زندگی ندارد. حال اگر رهبر این صفت را نداشته باشد چگونه می‌تواند پیروانش را به حرکت وا دارد و به آن‌ها کمک کند تا بر ترس‌هایشان غلبه کنند و دارای ابتکار و قدرت دگرگون‌سازی شوند [۷۰] تفکر و خلاقیت نشان می‌دهد، در دنیای جدید، حرکت در راستای تغییرات پرشتاب، ضروری است و در این راستا به راه‌های جدید فکر کردن و نظرات جدید نیاز است و تفکر و خلاقیت یکی از مهم‌ترین مکانیسم‌های پاسخ‌گویی به این نیاز است [۷۰] بعد برقرار کننده ارتباط نشان می‌دهد، ارتباط بین انسان‌ها و مدیر در دنیای امروز، تغییر یافته است. انسان باید آگاه باشد که نمی‌تواند به طور مجزا زندگی کند، بنابراین باید یاد بگیرد که چگونه ارتباط برقرار کرده و در ارتباطات گسترده از شکاف‌های فرهنگی و زبانی عبور کند. در رهبری کوانتومی به ارتباط و آگاهی از محصولات، خدمات و فرایندها توجه می‌شود [۶۸] تا بتوان از بحران پیشگیری کرد یا از آن گذر کرد. مهارت پژوهشگری نشان می‌دهد رهبر باید به افراد در مقابل طرح سوالاتشان جایزه داد؛ چراکه آن‌ها عامل محرک پژوهش و کشف حقایق هستند. آن‌ها مشخص می‌کنند که سازمان در آینده و زمان بحران، چه نیازهایی دارد تا نوع پژوهش برای کشف و رشد عوامل اثربخش را دریابند [۶۹]. زیرکی مالی نیز هسته‌ی رهبری کوانتومی است [۷۰]. هریک از این مهارت‌ها می‌تواند به رهبری اخلاقی در بحران کمک کند، تاکتیک‌های آن را تعیین کند و فضیلت بخشی را در سازمان ایجاد کند. از دیدگاه اخلاقی فضیلت، بر اهمیت شخصیت و فضایل فرد (و رهبر) در زمان تصمیم‌گیری پیرامون آنچه که انجام آن از نظر

اخلاقی درست است؛ تأکید می‌شود [۱۴] که تاکتیک‌ها نیز مبتنی بر آن هستند. تمرکز بر روی شخصیت اخلاقی فرد و عمل به فضایل برای انجام کار درست در یک وضعیت خاص است [۷۱]. با توجه به موضوعات بیان شده، اخلاق، رهبری اخلاقی، تاکتیک‌های رهبری اخلاقی و مفاهیم مرتبط با آن‌ها می‌تواند نقش عمده‌ای در راستای رسیدن به اهداف متعالی سازمان در بحران و دستیابی به اخلاق سازمان داشته باشد.

### بحران‌ها و سطوح آن

در حالی که توسعه‌ی تئوری رهبری اخلاقی، رهبر را به عنوان مرکز توجه پیگیری می‌کند، تئوری بحران برای توصیف و توضیح اینکه سازمان‌ها و افراد چگونه در مواجهه با بحران و وقایع آسیب‌زا خود را وفق می‌دهند، توسعه یافته است. شرایط بحرانی<sup>۲</sup>، نمونه‌ای از شرایطی را نشان می‌دهد که در آن هیچ تعادلی وجود ندارد و یا نمی‌توان تعادلی را پیش‌بینی کرد و بنابراین تجربیات گذشته و روال‌های سازمانی برای انطباق‌پذیری سازمان کافی نیستند [۷۲]. یک بحران به عنوان یک محرک است که باعث رفتار واکنشی می‌شود. در زمینه‌ی سازمانی، بحران به صورت‌های زیر تعریف می‌شود: ۱. اولویت داشتن تهدیدات سازمانی؛ ۲. ارائه‌ی مدت زمان محدودی که در آن یک واکنش می‌تواند شکل بگیرد؛ ۳. شرایط غیرمنتظره و پیش‌بینی نشده‌ی سازمانی [۷۳]. بحران‌ها و سطوح آن مختلف و متفاوت است. این سطوح براساس درجه‌ی وقوع، میزان ادامه‌دار بودن، تدریجی یا دفعی بودن و برخی دیگر از ویژگی‌ها تقسیم‌بندی می‌شوند. بعضی از بحران‌ها به صورت ناگهانی و دفعی به وجود می‌آیند و اثرات ناگهانی بر محیط درونی و بیرونی سازمان می‌گذارند. به این بحران‌ها، بحران‌های ناگهانی می‌گویند. در مقابل این بحران‌ها، بحران‌های تدریجی وجود دارند که از یک سری مسائل بحران خیز شروع می‌شوند و در طول زمان تقویت شده و تا سطح آستانه ادامه و سپس بروز پیدا می‌کنند. برای مقایسه‌ی بحران‌های ناگهانی و تدریجی می‌توان از ویژگی کلیدی استفاده کرد. بحران‌های ناگهانی با سرعت به وجود می‌آیند، قابلیت پیش‌بینی کمی دارند، صراحت بیشتری دارند و آشکارند، از یک رویداد مشخص یک‌دفعه‌ای شروع می‌شوند، در یک زمان ثابت به وقوع می‌پیوندند و از عدم انطباق سازمان با یک جنبه یا تعداد کمی از جنبه‌های محیطی حاصل می‌شوند. در مقایسه، بحران‌های تدریجی، به صورت تدریجی و تجمعی به وجود می‌آیند، قابلیت پیش‌بینی زیادی دارند، واضح و روشن نیستند، نقطه‌ی شروع آن‌ها از یک سطح آستانه است، با گذشت زمان احتمال وقوع آن‌ها بیشتر می‌شود و از عدم انطباق سازمان با چندین جنبه از محیط به وجود می‌آیند [۷۴]. پارسونز نیز سه نوع بحران را بیان می‌کند که عبارتند از بحران‌های فوری، بحران‌های ظاهرشونده به صورت تدریجی و بحران‌های ادامه‌دار یا فرسایشی. می‌توان از سه معیار سطح تهدید، فشار زمانی و شدت وقایع، در طبقه‌بندی و شناسایی بحران‌ها استفاده کرد و می‌توان از این طریق به مدیران نشان داد که چه زمانی یک پدیده و یا یک مشکل می‌تواند تبدیل به یک بحران شود. با توجه به موارد بیان شده هر یک از تاکتیک‌های اشاره شده در شکل‌گیری رهبری اخلاقی بر

جدول ۱: تاکتیک‌های اخلاقی برای شکل‌گیری رهبری اخلاقی در سطوح مختلف بحران

| ردیف | تاکتیک‌ها (مؤلفه‌ها) | مقوله  | سطوح قابل استفاده در بحران   | هدف در بحران  |
|------|----------------------|--|--|---|
| ۱    | تسهیل و حمایت        | ارتباطات اثربخش<br>تقویت ارتباط<br>جو حمایتی<br>توسعه‌ی فردی<br>آموزش و تربیت<br>ترکیب مناسب<br>ترویج فرهنگ اخلاقی سازمان<br>ارتقاء اخلاقی | در همه‌ی سطوح بحران و زمانی که افراد سازمان نیاز به حمایت دارند.                                 | تسهیل ارتباطات و حمایت از افراد   |
| ۲    | تدبیر و همکاری       | توجه به استعداد و نگهداشت کارکنان<br>تأکید بر مدیریت مشارکتی<br>تدوین اخلاقی قوانین  | در موقعیت‌هایی که بحران فرسایشی می‌شود و یا در بحران‌های ناگهانی که نیاز به تصمیم دقیق وجود دارد | کیفیت تصمیمات در بحران، افزایش سرعت و کاهش هزینه، جلب همکاری گروه‌های مخالف |
| ۳    | صراحت و اجبار        | شفافیت در سازمان<br>تشویق و تنبیه اخلاقی<br>نظارت اخلاقی   | در بحران‌های ناگهانی که نیاز به سرعت زیاد است  | سرعت در تصمیمات بحران   |
| ۴    | تأکید و درخواست      | تأکید بر احترام متقابل<br>تأکید مدیریت تفاوت‌ها<br>تأکید بر جذب اخلاقی   | در انواع سطوح بحران با تأکید بر بحران‌های تدریجی   | افزایش انگیزه افراد در بحران  |

شامل مدیران و خیرگانی از سازمان هستند که آگاهی تئوری و عملی در زمینه‌ی موضوع مورد مطالعه داشته باشند و با یک یا چند رهبر اخلاقی تعاملات بلندمدت داشته‌اند و از طرفی به فرایندهایی که سازمان برای رشد رهبران اخلاقی در شرایط بحرانی انجام می‌دادند، آگاهی کامل داشته و آن را درک کرده‌اند. در این راستا، از طریق مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته، با ۲۲ نفر از مدیران و خبرگان مصاحبه شد که حداقل ۱۵ سال سابقه‌ی کار نیز داشته باشند تا موضوعات مطرح شده را بهتر درک کنند. به منظور نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد. قابلیت اعتماد یافته‌های این پژوهش (روایی و پایایی) از طریق چهار معیار اعتبارپذیری، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری انجام شد.<sup>۵</sup>

### تئوری و محاسبات

برای کدگذاری حقیقی ابتدا جملات مصاحبه به صورت خط به خط پیاده‌سازی شد و سپس به همین ترتیب، متن مصاحبه بررسی و تحلیل شد. جملات به صورت واحدهای معنایی فشرده کدگذاری شدند. پس از این مرحله، کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر نزدیک بودند و به مفهوم مشابهی اشاره داشتند، در قالب یک مقوله قرار گرفتند. نهایتاً مقوله‌هایی که هم‌راستا بودند، در قالب مؤلفه‌های خاصی دسته‌بندی شدند. در مرحله‌ی بعد یعنی کدگذاری نظری، با استفاده از خانواده‌ی «تاکتیک‌های» گلایزر که زیرمجموعه‌ای از خانواده‌ی «استراتژی» است، به کدگذاری پرداخته شد. در جدول ۱ تاکتیک‌های شکل‌گیری رهبری اخلاقی در سطوح بحران ارائه شد. در ادامه، هر یک از تاکتیک‌های دستیابی به رهبری اخلاقی تشریح گردید.

اساس سطوح مختلف آن قابل بررسی است. برخی تاکتیک‌ها نیاز به سرعت بیشتری دارد و در مواقع بحرانی به وجود می‌آیند و برخی دیگر نیاز به سرعت کمتری دارند.

### روش تحقیق و ابزارها

این پژوهش از پارادایم تفسیری، رویکرد کیفی و استراتژی نظریه‌سازی داده‌بنیاد با رویکرد ظاهرشونده استفاده کرد. دو رویکرد اصلی در ارتباط با استراتژی نظریه‌سازی داده‌بنیاد وجود دارد که عبارتند از رویکرد گلایزر و رویکرد اشتراوس. رنای پس از مقایسه‌ی روش گلایزری (ظاهرشونده) با اشتراوسی<sup>۶</sup> (نظام‌مند)، به این نتیجه رسید که «روش گلایزر را بیشتر می‌توان مطابق با اهداف و منطق روش داده‌بنیاد دانست». گلایزر، در نقدی آشکار بر طرح نظام‌مند، تأکید مضاعف بر قواعد و رویه‌ها و نیز استفاده از چارچوبی مشخص و از قبل تعیین شده را، از جمله نقاط ضعف آن بر می‌شمرد<sup>۷</sup>. وی بر این اندیشه است که باید نظریه، خودش از دل داده‌ها بجوشد و ظهور یابد، نه اینکه محقق از قبل رابطه میان مقوله‌ها را در قالب کدگذاری محوری، در نظر گرفته باشد و آنگاه در پی مقوله‌هایی بگردد که با این الگو (پارادایم کدگذاری) سازگار باشد. او معتقد است محقق باید پس از کدگذاری حقیقی و در مرحله‌ی کدگذاری نظری، به منظور ارائه یا ارتباط مفاهیم، از خانواده‌های کدگذاری استفاده کند. به همین منظور ابتدا ۱۸ خانواده‌ی کدگذاری را معرفی کرد و سپس ۸ و ۲۵ خانواده کدگذاری را به آن‌ها اضافه نمود [۷۵] در این پژوهش، مناسب‌ترین خانواده کدگذاری که به بهترین وجه، ارتباط بین مفاهیم و مقوله‌ها را توجیه می‌کند، خانواده‌ی «تاکتیک» است [۷۶].

جامعه‌ی مورد مطالعه‌ی این پژوهش، شرکت‌ها و گروه‌های تابعه‌ی سازمان صنایع دفاع است. خزانه‌ی کیفی این پژوهش،

**تسهیل و حمایت.** تسهیل و حمایت یکی از تاکتیک‌هایی است که سازمان برای کمک به ایجاد رهبری اخلاقی اجرا می‌کند. تسهیل و حمایت یعنی سازمان، راه‌هایی را ایجاد کند تا افراد بتوانند بهتر ارتباط برقرار کرده، سازمان از اخلاق و رهبری اخلاقی حمایت کند، به توسعه‌ی استعداد‌های اخلاقی افراد توجه شود و فرهنگ اخلاقی به‌منزله‌ی نقش تسهیل‌کننده وجود داشته باشد. در این حالت، افراد سازمان به علت مسائلی همچون انطباق و سازگاری در بحران‌ها، نمی‌توانند به راحتی زمینه‌های رهبری اخلاقی را ایجاد کنند، لذا تسهیل و حمایت کمک می‌کند تا افراد، بهتر بتوانند به رهبر اخلاقی تبدیل شوند. در تاکتیک تسهیل، سازمان به دنبال این است که ارتباطات را در هنگام بحران، تسهیل کند و سعی می‌شود تا با حمایت از ارتباطات سالم، زمینه‌ی شکل‌گیری رهبری اخلاقی ایجاد شود. لذا اطلاعات سازمان در سطح تعریف شده، منتشر می‌شود و کارکنان در زمینه‌ی وظایف کاری، آگاه شده و کانال‌های ارتباطی مختلفی در سازمان ایجاد می‌شود. از طرفی علاوه بر تسهیل و تقویت ارتباطی، مدیران سازمان سعی می‌کنند تا جو سازمان را که در هنگام بحران متشنج شده است، بهبود بخشند. اگر محیط سازمان، پرورش‌دهنده و حمایت‌کننده‌ی رهبری اخلاقی باشد، بروز رهبری اخلاقی نیز در آن افزایش می‌یابد. وجود همکاران اخلاق مدار، میزان حمایت فرایندهای سازمان از رعایت اخلاق، وجود فرایندهای جامعه‌پذیری اخلاقی در سازمان و عضویت مدیران در تیم‌های اخلاقی کمک می‌کند تا شکل‌گیری رهبری اخلاقی با مشکل کمتری مواجه شود. از طرفی برای حمایت از توسعه‌ی افراد در زمینه‌ی رهبری اخلاقی، باید به توسعه‌ی فردی آن‌ها نیز توجه شود.

**تدبیر و همکاری:** تدبیر و همکاری اشاره به تدبیرهای خاص مدیران در راستای همکاری و مشارکت با پیروان و کارکنان در هنگام بحران دارد. در جایی که سایر تاکتیک‌ها عمل نکنند و یا بسیار هزینه‌بر باشد، از این تاکتیک استفاده می‌شود. این تاکتیک می‌تواند نسبتاً سریع و ارزان باشد و برای مسائل مربوط به شکل‌گیری رهبری اخلاقی مناسب باشد. در جایی که مدیران سازمان، تلاش‌هایی را برای شکل‌دهی رهبری اخلاقی آغاز می‌کنند و به‌مثابه‌ی افراد آغازگر مطرح هستند و از طرفی به تمامی اطلاعات مورد نیاز برای طراحی مسیر و یا شکل‌دهی رهبری اخلاقی دسترسی نداشته باشند و از طرف دیگر، پیروان و مدیران مخالف، از قدرت قابل توجهی برای مقابله با شکل‌دهی رهبری اخلاقی برخوردار باشند، استفاده از این تاکتیک مفید است. با توجه به نظر مصاحبه‌شوندگان، وقتی قوانین به‌صورت اخلاقی تدوین شود، راحت‌تر می‌توان زمینه‌ی رهبری اخلاقی را در سازمان ایجاد کرد. چرا که افراد سازمان، مطابق قوانین و مقررات، عمل می‌کنند و سعی دارند فرایندهای سازمانی را مطابق قوانین اجرا کنند. این موضوع باعث می‌شود تا قوانین اخلاقی، سریع‌تر در سطح سازمان تسری یابد و هزینه‌های دستیابی به رهبری اخلاقی نیز در هنگام بحران‌ها کاهش یابد. از طرفی تدوین قوانین، معمولاً مشارکتی است، میزان انعطاف‌پذیری قوانین، شناسایی خلأ قانونی و پر کردن آن با تدوین قوانین اخلاقی می‌تواند به این موضوع کمک کند. تأکید بر مدیریت

مشارکتی نیز در قالب این تاکتیک، قابل اجرا است. مدیران با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و ایجاد راه‌های ارتباطی برای مشورت و نظرخواهی از آن‌ها، می‌توانند رفتارهای اخلاقی را ترویج داده و زمینه‌ی شکل‌گیری رهبری اخلاقی را ایجاد کند، چراکه وقتی افراد در هنگام بحران در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند و از طرفی نیاز به بسیج منابع و امکانات و تلاش همه جانبه وجود داشته باشد، این تاکتیک به پیشبرد بهتر کارها کمک می‌کند. وقتی هم‌اندیشی گروهی وجود داشته باشد، هزینه‌ها برای پیاده‌سازی رهبری اخلاقی کمتر می‌شود. از طرفی وقتی در تمامی این فرایندها، تدبیر وجود داشته باشد، می‌تواند به هدف سازمان و مقابله با بحران کمک کند. برای مثال توجه به استعداد و نگهداشت کارکنان کمک می‌کند تا استعداد‌های مدیریتی و رهبری افراد شناسایی شود و پرورش یابد. شناسایی استعداد کارکنان در زمینه‌ی رهبری، تدبیر مناسبی برای شکل‌دهی به رهبران اخلاقی است. در این راستا منافع پرسنل بر منافع شخصی رهبر مقدم‌تر است و به کارکنان سطوح پایین‌تر توجه نشان می‌دهند. این تدابیر کمک می‌کند تا کارکنان و مدیران، اخلاقی‌تر رفتار کرده و زمینه برای ایجاد رهبری اخلاقی ایجاد شود.

**صراحت و اجبار.** مفهوم صراحت و اجبار نشان از شفافیت و صراحت در دستورات، اجرای صحیح مفاهیم اخلاقی، نظارت، تشویق و تنبیه اخلاقی است. در بحران‌هایی که سرعت شکل‌دهی رهبری اخلاقی، امری ضروری است و سازمان نیاز دارد که به این موضوع بسیار سریع پرداخته شود، این تاکتیک قابل استفاده است. از طرفی این تاکتیک زمانی استفاده می‌شود که مدیران یا آغازگران شکل‌دهی رهبری اخلاقی در هنگام بحران، از قدرت قابل توجهی برخوردار باشند و بتوانند دیگران را در این راستا هدایت کنند. البته اجبار به این مفهوم نیست که رهبری اخلاقی در سازمان به زور به وجود آید، بلکه باید تاکتیک‌هایی استفاده شود که افراد مجبور شوند به سمت اخلاقی بودن حرکت کنند و سپس اخلاقی رفتار کردن برای آن‌ها و سازمان به‌منزله‌ی هنجار شناخته شود و شکل‌گیری رهبری اخلاقی تسهیل شود. در تاکتیک صراحت و اجبار، سازمان سعی می‌کند با در نظر گرفتن وقوع سریع بحران، خواسته‌های خود را صریحاً بیان کرده و از کارکنان بخواهد آن را انجام دهند. همچنین سعی می‌کند تا شفافیت را حفظ کند و پنهان‌کاری‌های غیر ضروری را کاهش دهند تا افراد بهتر بتوانند در بحران فعالیت داشته باشند. وقتی مدیران به‌صورت صادقانه و با صراحت، مسائل سازمانی را برای کارکنان تبیین می‌کنند، کارمندان نیز در ارائه‌ی گزارش به مافوق، صادقانه برخورد کنند، استراتژی به‌صورت شفاف و روشن تعریف شود، امور سازمانی شفاف‌سازی شود و پیام‌ها و قوانین منتشر شده نیز شفاف باشد، می‌تواند به شکل‌گیری رهبری اخلاقی کمک کند و مقابله با بحران را تسهیل کند. چراکه عدم شفافیت فرایندهای خواسته شده در بحران، از مشکلات اساسی بحران‌ها است. یکی دیگر از موضوعاتی که باید در ارتباط با تاکتیک صراحت و اجبار مطرح کرد، توجه به تشویق و تنبیه اخلاقی است. سازمان باید در برابر اشتباهات غیراخلاقی کارکنان، تنبیهات اخلاقی اعمال کند، چرا که مطابق تعالیم اسلام و آیات و روایات قرآن، بدی و اشتباه را



تنها می‌توان با خوبی و نیکی از بین برد. لذا باید پاداش و تنبیه، به صورت اخلاقی باشد. در این راستا ضروری است که پاداش‌ها نیز مطابق عملکرد هر فرد، اهدا گردد. باید از افرادی که وظایف خود را به نحو احسن انجام می‌دهند، در زمان مناسب قدردانی صورت گیرد. به عبارتی رفتار اخلاقی مدیران و کارمندان باید مورد تشویق قرار گیرد. در مجموع، با تخصیص صحیح اعتبارات سازمان و مدیران کارآمد، در راستای تشویق و تنبیه به موقع می‌توان زمینه‌ی ایجاد رهبری اخلاقی را فراهم کرد. یکی دیگر از موضوعات مطرح در این زمینه، نظارت اخلاقی است که موجب بهبود تاکتیک صراحت و اجبار در هنگام بحران‌های ناگهانی می‌شود. با سیستم‌های نظارت کارآمد در سازمان و پایش مستمر کارکنان و مدیران، آن‌ها مجبور می‌شوند تا رفتارهای اخلاقی را از خود بروز داده و با گذشت زمان این رفتارها در آن‌ها نهادینه شود. ممیزی‌هایی که از رفتارها و نتایج عمل کارکنان انجام می‌شود نیز می‌تواند به این موضوع کمک کند.

**تأکید و درخواست:** در این تاکتیک، تمرکز مدیریت سازمان روی مباحث اصلی شکل‌دهی رهبری اخلاقی است. مباحثی همچون احترام متقابل، محترم شمردن پیروان، عدم تبعیض بین کارکنان، هماهنگی بین کارکنان چندفرهنگی، توجه به معیارهای اخلاقی جذب و گزینش اخلاقی در این ارتباط حائز اهمیت است. با توجه به نیاز به ابتکار عمل و خلاقیت در موقعیت‌های بحرانی، در این تاکتیک به کارکنان و مدیران اجازه داده می‌شود تا خلاقیت خود را در فرایندهای شکل‌گیری رهبری اخلاقی نشان دهند و امکانات مختلف را از طریق خلاقیت خود ایجاد کنند. در این تاکتیک سعی می‌شود اجبار صورت نگیرد. از طرفی موضوعات این دسته، ماهیت مشارکتی کمتری دارند و بیشتر به سبک خاص مدیران برمی‌گردد. در این تاکتیک یک سری فعالیت‌هایی صورت می‌گیرد که نشان می‌دهد شکل‌گیری رهبری اخلاقی وابسته به انجام رفتارهای خاصی است که جو سازمان را به مرور زمان بهبود می‌دهد. این تاکتیک می‌تواند همواره مورد تأکید قرار گیرد. در این تاکتیک، تأکید صریح بر سرعت و هزینه نمی‌شود اما از افراد درخواست می‌شود که در این فرایندها، هزینه و سرعت را هم در نظر داشته باشند. تأکید بر احترام متقابل از جمله مقولاتی است که در این تاکتیک، از افراد مورد انتظار است. وقتی در سازمان، رهبر و پیروان و سایر مدیران و کارکنان به حقوق یکدیگر احترام بگذارند و برخورد منصفانه و محترمانه با یکدیگر داشته باشند، می‌تواند کمک کند تا برخوردهای اخلاقی در سازمان، شکل بگیرد. توجه به این نکته ضروری است که با عادی شدن رفتارهای اخلاقی در سازمان، رهبر اخلاقی، قابلیت بروز بیشتری دارد. برای مثال وقتی برای فرایند جذب افراد به سازمان، تبعیض کمتر می‌شود و به معیارهای دینی، اخلاقی و ایمانی افراد توجه شود، رهبران آینده نیز می‌توانند اخلاقی باشند، از طرفی باید افرادی جذب شوند که به انقلاب و جمهوری اسلامی پایبند باشند. جذب افراد دینی، انقلابی و اخلاقی به سازمان کمک می‌کند تا بروز اخلاق سازمانی در آن بیشتر شده و زمینه برای شکل‌گیری رهبری اخلاقی فراهم آید.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش، به بررسی تاکتیک‌های سازمان برای دستیابی به رهبری اخلاقی با توجه به سطوح مختلف بحران پرداخته است. هر چند در برخی تحقیقات، عوامل اثرگذار بر رهبری اخلاقی، کشف و احصا شدند اما بررسی تاکتیک‌های دستیابی به رهبری اخلاقی در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان صنایع دفاع و گروه‌های تابعه‌ی آن کمتر مشاهده شد. در همین راستا، هر یک از تاکتیک‌ها، دارای مفاهیم و مقوله‌هایی است که در تحقیقات پیشین، کمتر به آن‌ها اشاره شد. از طرفی توجه به موقعیت‌های بحرانی نیز در این راستا کمک زیادی به موضوع می‌کند. در برخی از ابعاد نیز که همپوشانی با تحقیقات پیشین وجود دارد، مفاهیم جدیدتری نمایان گردیده است.

یکی از تاکتیک‌های دستیابی به رهبری اخلاقی از طریق تسهیل و حمایت‌های مدیران و رهبران سازمان از زمینه‌های رهبری است. مدیر یا رهبر از طریق مبنای ارتباطی، تأثیرگذاری و حمایت خود را نسبت به فرایندهای پیش‌برنده‌ی رهبری اخلاقی اعمال می‌کند و محیط بحرانی را در این زمینه بهبود می‌بخشد. آن‌ها تلاش می‌کنند تا موتورهای محرکه‌ی رهبری اخلاقی در سازمان را تقویت کنند تا سرعت و کیفیت بهتری برای شکل‌گیری رهبری اخلاقی و تصمیمات اخلاقی در بحران به وجود آید. در این تاکتیک رهبری به منزله‌ی یک الگو نیز عمل می‌کند و افراد را به رفتار اخلاقی تشویق می‌کند. نتایج این یافته‌ها، با نتایج برخی از پژوهش‌ها هم‌راستا است که رهبری اخلاقی را به مثابه‌ی الگو مطرح می‌کنند و معتقدند رهبر با استفاده از الگوهای حمایتی می‌تواند به افراد سازمان کمک کند [۴۷، ۴۸، ۵۳].

یکی دیگر از تاکتیک‌های شکل‌گیری رهبری اخلاقی تدبیر و همکاری است. این تاکتیک از طریق مشارکت، همکاری و تیم‌سازی به سازمان و مدیران کمک می‌کند تا از افراد مخالف و موافق در بحران و به منظور شکل‌گیری رهبری اخلاقی و تصمیمات اخلاقی در بحران بهره‌مند شوند. با بررسی چگونگی تأثیر این تاکتیک بر رهبری اخلاقی، به این نتیجه می‌رسیم که در مجموع، مشارکت، همکاری و تدبیر در زمینه‌های مختلف و فرایندهای سازمانی می‌تواند منجر به اقداماتی شود که به کارکنان و مدیران کمک کند تا تصمیمات با تدبیرتر و اخلاقی‌تر، تنظیم قوانین مبتنی بر اخلاق و تدبیر، برنامه‌ریزی و اجرای با تدبیر و اخلاق داشته باشند. ابعاد بیان شده توسط برخی نویسندگان همچون آزادی عقیدتی و آزادی بیان به مشارکتی بودن شکل‌گیری رهبری اخلاقی اشاره دارد [۶۰] که هم‌راستا با نتایج پژوهش حاضر است. برخی دیگر نیز به این تاکتیک اشاره داشتند و نشان دادند که با همکاری و تدبیر مناسب می‌توان به چند بعد از رهبری اخلاقی دست یافت [۴].

تاکتیک دیگر دستیابی به رهبری اخلاقی، تأکید و درخواست است. با توجه به اینکه این تاکتیک ساختارمندی کمتری دارد، بررسی تأثیرات آن بر رهبری اخلاقی نیز دارای ساختار کمتری است. از طرفی با توجه به اینکه بحران‌های سازمانی نیز ساختار خاصی ندارند، این تاکتیک که ساختار کمتری دارد می‌تواند در

بحران‌های مختلف کمک کند. با این حال، این تاکتیک از طریق تأکید بر رفتارهای اخلاقی و درخواست از آن‌ها به منظور انجام رفتارهای اخلاقی، زمینه‌ی رهبری اخلاقی و مقابله با بحران را در سازمان ایجاد می‌کنند. درخواست انجام رفتارهای اخلاقی در صحبت‌های مدیران و رهبران هنگام بحران و همایش‌های سازمانی کمک می‌کند تا افراد اخلاقی رفتار کنند و هر رهبری که از بین افراد اخلاقی پدیدار شود، یک رهبر اخلاق مدار باشد. در این راستا برخی کنترل افراد را از طرق مختلفی همچون توجه احساسی و رفتاری در دستیابی به رهبری اخلاقی مؤثر می‌داند [۳] و برخی دیگر معتقدند که آزادی افراد را باید در رهبری اخلاقی در نظر گرفت [۶۰]. این آزادی نشان می‌دهد که مدیران یا رهبران می‌توانند از طریق درخواست رفتارهای اخلاقی و تأکید بر انجام آن و آزاد گذاشتن کارکنان در انجام آن، مفهوم رهبری اخلاقی را در بحران شکل دهند. همچنین برخی تأکید بر دستورالعمل‌های مشخص شده‌ی اجتماعی دارد که نشان از درخواست از افراد و تأکید بر اجرای آن دارد [۶۲] لذا توجه به این تاکتیک هم‌راستا با نتایجی است که محققان دیگر به صورت پراکنده و ضمنی به آن اشاره داشتند.

تاکتیک صراحت و اجبار نیز، از طریق رفتارهای اقتدارگرایانه، قدرت پاداش و تنبیه، شفافیت و صراحت، زمینه‌ی شکل‌گیری رفتارهای اخلاقی را در موقعیت‌های بحرانی ایجاد می‌کند. سازمان از طریق شفافیت در گفتار و خواسته‌های خود، کارکنان و مدیران سازمان را نسبت به انتظاراتی که از آن‌ها می‌رود، آگاه می‌کند و سپس از طریق نظارت دقیق، افراد را کنترل می‌کند تا علاوه بر انجام رفتارهای اخلاقی، مرتکب رفتارهای غیراخلاقی نشوند. به همین ترتیب از طریق تصویب قوانین اخلاقی و سازمانی، افراد را به مسیر اخلاقی هدایت می‌کنند که هم‌راستا با نتایج برخی از تحقیقات [۵۴، ۵۵، ۵۶، ۵۷، ۵۸، ۵۹] هم‌راستا است. آن‌ها نیز معتقد بودند که از طریق رویکردهای قانونی، رهبری اخلاقی کار خود را پیش می‌برد و برخی از آن‌ها نیز معتقدند از همین طریق می‌توان آن را شکل داد. برای مثال یکی از

پژوهشگران معتقدند، روندهای اخلاقی، موجب فراهم شدن درک بهتر اخلاقیات و نحوه‌ی عمل به رهبری اخلاقی می‌شود [۵۴]. با توجه به کدگذاری صورت گرفته، نتیجه‌ی کدگذاری نظری در تصویر ۱ ارائه گردید که نشان‌دهنده‌ی تاکتیک‌هایی برای شکل‌گیری رهبری اخلاقی در موقعیت‌های بحرانی است. با توجه به یافته‌ها و نتایج تحقیق، پیشنهاد می‌گردد، مدل این تحقیق که در شکل ۱ ارائه شده است، آزمون شود. همچنین به طور خاص، پژوهشی کمی، در ارتباط با تأثیر صراحت و اجبار بر رهبری اخلاقی در موقعیت‌های بحرانی انجام شود. چرا که برخی معتقدند اجبار در هنگام بحران، نمی‌تواند باعث رفتار اخلاقی شود، در صورتی که برخی دیگر همانند این تحقیق، معتقدند که اجبار می‌تواند باعث نهادینه شدن رفتار اخلاقی در سازمان و افراد آن شود. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشی در ارتباط با کشف علل و مؤلفه‌ی رهبری اخلاقی در سازمان‌های تولیدی که با محدودیت‌ها و بحران‌های مالی مواجه هستند، صورت گیرد. چرا که بسیاری از سازمان‌های ایران دارای محدودیت مالی هستند و بررسی اینکه در سازمان‌هایی که دارای محدودیت‌های مالی هستند، رهبری اخلاقی در بحران چگونه شکل می‌گیرد، حائز اهمیت است.

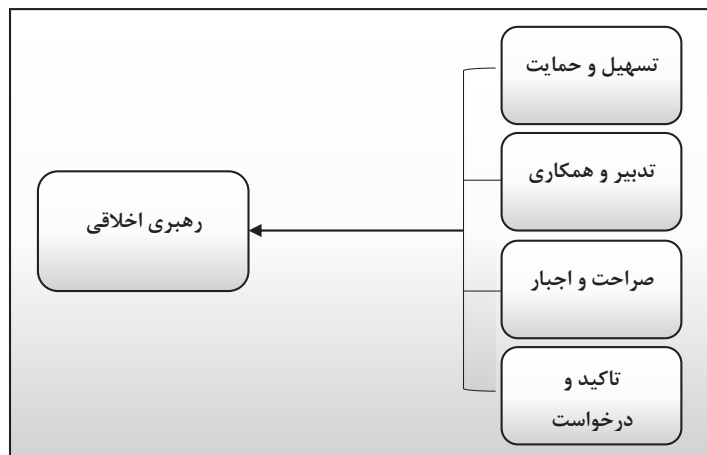
### پی‌نوشت

۱. این مقاله برگرفته از رساله‌ی دکتری نویسنده‌ی اول است.

2. Crisis situations
3. Straussian Theory
4. Glaser (2002)
5. Lincoln and Guba

### منابع

1. Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233-249.
2. Ren, S., & Chadee, D., 2017. Ren & Chadee, (2017). In China: the moderating role of guanxi. *Personnel Review*, 46(2), 371-388.
3. Tkaczynski, A., & Arli, D., (2018). Religious tourism



تصویر ۱: کدگذاری نظری (تاکتیک‌های رهبری اخلاقی و تأثیر آن بر رهبری اخلاقی)

- ship challenge (Third ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
22. Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational Administration Quarterly*, 3(48), 387-423.
  23. Mohammed, U. D., Yusuf, M. O., Sanni, I. M., Ifeyinwa, T. N., Bature, N. U., & Kazeem, A. O. (2014). The relationship between leadership styles and employees' performance in organisations (a study of selected business organisations in federal capital Territory, abuja Nigeria). *European Journal of Business and Management*, 6(22), 1-11.
  24. Ho, N. T. T., Ross, H., & Coutts, J. (2016). The Influence of Leadership in Fisheries Co- Management: The Case of Tam Giang Lagoon, Vietnam. *Society and Natural Resources*, 29(12), 1405-1420.
  25. Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. *Tourism management*, 63, 66-76.
  26. Deardorff, D., Williams, G. (2006). *Synergy leadership in quantum organization*. Available at <http://www.fesserdorff/08.pdf>. pp: 2-12.
  27. Fris, J.; Lazaridou, A. (2006). An additional way of thinking about organization life and leadership: The Quantum perspective. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 48(5), 55-69.
  28. Elliott, G. (2012). Policy, performativity and partnership: An ethical leadership perspective. *Research in Post-Compulsory Education*, 17(4), 423.
  29. Mette, I. M., & Scribner, J. P. (2014). Turnaround, transformational, or transactional leadership: An ethical dilemma in school reform. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 17(4), 3-18.
  30. Poff, D., & Caldwell, C. (2018). Ethical leadership and the role of scholars. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 59-62.
  31. ذاکری، ع. ا. (۱۳۹۰). *اخلاق مسؤلان*، مؤسسه چاپ و عروج، تهران.
  32. Menzel, D. C. (2014). *Ethics management for public administrators: Building organizations of integrity*. Routledge, Ahmadi, A.A., Siahkalroudi, M. and Nikzad. A., Tehran: Mahkameh.
  33. آزاد، ا. (۱۳۸۶). لزوم پابندی به اصول اخلاقی در اطلاع‌رسانی، فصلنامه اطلاع‌رسانی، شماره ۱ و ۲، ۲۹-۳۹.
  34. سپاسی، س. (۱۳۹۰). طراحی مدل تصمیم‌گیری اخلاقی برای حسابداری عمومی. پایان‌نامه‌ی دکتری، دانشگاه تهران.
  35. سیادت، س.ع؛ نصر اصفهانی، ع؛ الهیاری، س. (۱۳۸۹). رهبری اخلاقی در سازمان‌های آموزشی، ماهنامه‌ی مهندسی فرهنگی، ۵ (۴۵ و ۴۶)، ۳۸-۴۶.
  36. Starrat, R.J. (2004). *Ethical Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
  37. Nayeri S, Golparvar M, Mahdad A. (2011). The role of ethical values and moral based leadership on reduction of job tension. *Ethics in Science and Technology*, 5(3, 4): 67-76.
  38. Lewis, C. S. (1947). "Men without Chests" (web site printout). From *The Abolition of Man*. Retrieved from the Augustine Club of Columbia University, <http://www.columbia.edu>.
  - and spiritual leadership development: Christian leadership conferences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 75-84.
  4. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
  ۵. محمدی شهروندی، ح؛ رحیم نیا، ف؛ ملک‌زاده، غ. ر؛ خوراکیان، ع. ر. (۱۳۹۷). *ارائه‌ی الگوی تاب‌آوری سازمانی: رویکرد داده بنیاد*، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران.
  6. Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
  7. Comfort, L. (1994, September). Risk and resilience: inter-organizational learning following the Northridge Earthquake of 17 January 1994. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(3), 157-170. Retrieved March 19, 2008 from Business Source Premier database.
  8. Fry, L.W., (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
  9. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
  10. Avolio, B.J & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*, McGraw-Hill, New York, NY.
  11. Avolio, B., & Luthans, F. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. *Positive organizational scholarship*, 241-258.
  12. Avolio, B.J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
  13. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
  14. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.
  15. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
  16. Burns, J. M. (1978). *leadership (First ed.)*. New York: Harper & Row.
  17. Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (8th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall.
  18. Rost, J. C. 1., (1993). *Leadership for the twenty-first century* (Paperback ed.). Westport, Conn: Praeger.
  19. Bennis, W. G. (1990/1989-). *Why leaders can't lead: The unconscious conspiracy continues*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
  20. DuFour, R., & Marzano, R. J. (2011). *Leaders of learning: How district, school, and classroom leaders improve student achievement* Solution Tree.
  21. Kouzes, J. M., 1945, & Posner, B. Z. (2002). *The leader-*

- Mind*, 69(274), 187-205.
59. Paxton, J. M., & Greene, J. D. (2010). Moral reasoning: Hints and allegations. *Topics in cognitive science*, 2(3), 511-527.
60. Knights, D., & O'Leary, M. (2006). Leadership, ethics and responsibility to the other. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 125-137.
61. Foot, P. (1985). Utilitarianism and the Virtues. *Mind*, 94(374), 196-209.
62. Sinnott-Armstrong, W. (2011). *Consequentialism*, Winter 2011 edn, 15.07.2012, <<http://plato.stanford.edu/cgi-bin/encyclopedia/archinfo.cgi?entry=consequentialism%3E>
63. Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. *Journal of business and Psychology*, 17(2), 245-260.
64. Kilmann, R. (2001). *What is your notion of leadership?* *Quantum organizations*, Available at [www.kilmann.com](http://www.kilmann.com).
65. Wagner, M. (2003). *Quantum leadership*. Available at [www.nyn.edu/wagner/leadership/publications/files/Quantumleadership.pdf](http://www.nyn.edu/wagner/leadership/publications/files/Quantumleadership.pdf). pp: 102-104.73.
66. Darling, J. R., & Fogliasso, C. E. (1999). Conflict management across cultural boundaries: a case analysis from a multinational bank. *European Business Review*, 99(6), 383-392.
67. Shelton, C. K., & Darling, J. R. (2003). From theory to practice: Using new science concepts to create learning organization, *Journal of Learning Organization*, Vol. 10, No. 6.
۶۸. مختاری نوری، جمیله؛ خادم‌الحسینی، سید محمد (۱۳۸۷). کاربرد مدل مهارت‌های کوانتومی در رهبری پرستاری. نشریه دانشکده پرستاری شهید بهشتی، ۱۸(۶۱)، ۵۵-۶۳.
۶۹. افجه، علی اکبر؛ حمزه‌پور، سیدمهدی (۱۳۹۴). رهیافتی جامع از نظریه رهبری کوانتومی و کاربردهای آن در سازمان. اندیشه مدیریت راهبردی، ۸(۲)، ۱۶۱-۲۰۴.
70. Charlotte K. Shelton, John R. Darling. (2001). The quantum skills model in management: a new paradigm to enhance effective leadership. *Leadership & organization development journal*, 22(6), 264-273.
71. Hursthouse, R. (1999). Virtue ethics and human nature. *Hume Studies*, 25(1), 67-82.
72. Dynes, R. R., & Aguirre, B. E. (1979). Organizational adaptation to crises: mechanisms of coordination and structural change. *Disasters*, 3(1), 71-74.
73. Wilson, R. L. (2010). *Organizational Resilience Models Applied to Companies in Bankruptcy*. University of Maryland University College
۷۴. رضوانی، ح.ر. (۱۳۸۵). مدیریت بحران سازمانی. ماهنامه علمی و آموزشی تدبیر، ۱۷۱(۱۷)، ۲۰-۲۱
75. Glaser, B. G., (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Sociology Press.
76. Glaser, B., (1978). Theoretical sensitivity. *Advances in the methodology of grounded theory*
39. Merton, R. K., 1910-2003. (1957). *Social theory and social structure*. Glencoe, Ill: Free Press.
۴۰. ازگلی، م. (۱۳۸۵). درآمدی بر معیارها و روش‌های ارزشیابی رهبری اخلاقی. *مجله مصباح*، ۵۶، ۵۸-۴۳.
۴۱. داوودی، ا.ح.، ولایی‌ملکی، م. (۱۳۹۳). رابطه‌ی رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی با توانمندسازی در دبیران دبیرستان‌های شهرستان ساوه. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۸(۱)، ۱۴۲-۱۱۵.
42. Celik, V. (2012), "Moral Leadership in School Organization", *African Journal of Business Management*, 6 (28), 8235-8242.
۴۳. عمادی، فر. ا. (۱۳۸۸). بررسی سبک رهبری اخلاقی مدیران از دیدگاه کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد و رابطه آن با توانمندسازی آنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران.
44. Tutar, H., Altınöz, M., & Çakıroğlu, D. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1378-1388.
45. Jade Fowler, D. (2014). *An investigation on ethical leadership perspectives among Ohio school district superintendents*. Dissertation of Ohio university.
46. Callahan, J.C., (1988). *Ethical issues in professional life*. Oxford University Press.
47. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598.
48. Hunter, S. T. (2012). (Un) ethical leadership and identity: what did we learn and where do we go from here? *Journal of Business Ethics*, 107(1), 79-87.
49. Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16.
50. Neubert, M.J., et al., (2009), The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 90: 157-170.
51. Piccolo, R.F., et al., (2010), The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (2-3): 259-278.
52. Stouten, J., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical leadership, *Journal of personnel psychology*, 11(1), 1-6.
53. Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47.
54. Ciulla, J. B., & Forsyth, D. R. (2011). Leadership ethics. *The SAGE handbook of leadership*, 229-241.
55. Dion, M (2012), 'Are ethical theories relevant for ethical leadership?', *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 4-24.
56. Donaldson, T, Werhane, PH & Cording, M. (2002). *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*, Prentice Hall.
57. Ferrell, OC, Fraedrich, J & Ferrell, L. (2009), *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, Cengage Learning.
58. Gewirth, A. (1960). Meta-ethics and normative ethics.