

## شناسایی و اعتباریابی ابعاد و مؤلفه‌ها و ارزیابی میزان اعمال رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۸؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۳/۱۶

منور مجدزاده<sup>۱</sup>، رضا هویدا<sup>۲\*</sup> و سعید رجایی‌پور<sup>۳</sup>

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اعتباریابی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی و بررسی وضعیت رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی در واحدهای جامع دانشگاه آزاد اسلامی کشور، در سال ۹۶-۱۳۹۵ صورت گرفته است.

**مواد و روش‌ها:** پژوهش با رویکرد ترکیبی (کیفی و کمی) انجام شد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی پس از مطالعه منابع موجود مرتبط با موضوع پژوهش، ۲۵ نفر از مدیران دانشگاهی در واحدهای آموزشی، فرهنگی و دانشجویی با روش شبکه متخصصان و به صورت هدفمند انتخاب و از آنان مصاحبه با روش نیمه ساختارمند به عمل آمد. در بخش کمی، با استفاده از نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و مطالعه منابع، پرسشنامه رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی، تدوین گردید. پرسشنامه پس از تدوین به صورت آزمایشی بین اعضای هیأت علمی اجرا گردید. به منظور بررسی اعتبار پرسشنامه از تحلیل عاملی و جهت بررسی پایایی از شاخص‌های ضریب آلفای کرونباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی استفاده گردید. برای محاسبه شاخص‌های فوق از رویکرد مدل‌سازی معادله ساختاری واریانس محور و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. پرسشنامه تدوین شده بین ۴۰۰ نفر از اعضای هیأت علمی واحدهای جامع دانشگاه آزاد اسلامی کشور که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای از واحدهای جامع دانشگاهی در نواحی شمالی، جنوبی، شرقی، غربی و مرکزی کشور، انتخاب شدند، توزیع و میزان سبک رهبری اخلاقی ادراک شده مدیران دانشگاهی، اندازه‌گیری شد. نتایج با استفاده از آزمون t تک متغیره مورد تحلیل قرار گرفت.

**بحث و نتیجه‌گیری:** با تحلیل داده‌های کیفی چهار بعد رهبری اخلاقی و مؤلفه‌های مربوط به آنان برای مدیران دانشگاهی تنظیم گردید و اعتباریابی آن‌ها در بخش کمی انجام شد که آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی چهار بعد بیشتر از ۰/۸۸ بود و معیار روایی همگرا برای چهار بعد بیشتر از ۰/۵۹ بود که نشان از همبستگی سازه رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی با ابعاد خود داشت. این ابعاد عبارت‌اند از: بعد سازمانی، بعد بین فردی (مدیریت و اعضای هیأت علمی، مدیریت و دانشجویان و مدیریت و کارکنان)، بعد اجتماعی و بعد فردی. نتایج اجرای آزمون t تک متغیره نشان داد که از نظر اعضای هیأت علمی، میانگین نگرش اعضای هیأت علمی در هر چهار بعد بیشتر از حد متوسط، نمره (۳) و نزدیک زیاد، نمره (۴) بوده است.

نتایج این پژوهش نشان داد چهار بعد مهم و در ارتباط با هر بعد هم مؤلفه‌هایی برای رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی وجود دارد که برای ارزیابی میزان اعمال سبک رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی از آن‌ها می‌توان بهره گرفت. دانشگاه به عنوان یک مرکز پژوهشی و آموزشی در تعامل با دانشجو، استاد، کارکنان و جامعه باید اخلاقی باشد؛ از این‌رو، بیش از هر سازمان دیگری نیازمند اعمال سبک رهبری اخلاقی است. رسالت اصلی مدیران آموزش عالی، کمک به رفع مشکلات جامعه و تربیت شهروندان توانمند، کارآمد و متعهد جهت خدمت به کشور است که این هدف، از طریق اعتقاد و پایبندی آنان به مجموعه‌ای از اصول و قواعد اخلاقی مورد پذیرش جامعه دانشگاهی محقق می‌شود. وظیفه مدیران دانشگاهی تدارک محیطی است که کارکردهای اصلی دانشگاه به طور اخلاقی در آن محیط انجام شود؛ لذا، اتخاذ تصمیمات آنان در ارتباط با ابعاد ساختاری و سازمانی دانشگاه نظیر تدوین قوانین و مقررات، عزل و نصب افراد، استفاده از سیاست‌های تشویقی و تنبیهی مناسب، چگونگی استفاده از منابع سازمانی، نحوه سلوک و رفتار آنان با دانشجویان، اعضای هیأت علمی، کارکنان و افراد جامعه الزام‌های اخلاقی و رفتاری فراوانی را ایجاد می‌نماید که مدیران دانشگاهی باید به آن توجه نمایند.

**کلید واژه‌ها:** آموزش عالی، اعتباریابی، رهبری اخلاقی، مدیران دانشگاهی.

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

\* نویسنده مسئول: دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

r.hoveida@edu.ui.ac.ir

۲. دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

## مقدمه

آموزش عالی همواره ارتباط نزدیکی با حیات و پیشرفت جوامع بشری داشته است. دانشگاه‌های جهان به‌منظور تأمین نیازهای مردم و کشورهايشان، هم‌اکنون به آموزش ده‌ها میلیون نفر دانشجو اشتغال دارند و اقتصاد مبتنی بر دانش در اولویت خاص کشورهای پیشرفته قرار گرفته است. بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز، برای پاسخگویی و سازگاری نسبت به تقاضاهای اجتماعی، گسترش آموزش عالی را در صدر سیاست‌گذاری‌های خود قرار داده‌اند. دانشگاه‌ها همواره به‌مثابه پیشتازان حرکت‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی جوامع، ایفای نقش نموده‌اند و اعتقادات و باورهای حاکم بر آنان، دیر یا زود به کل جامعه تسری یافته و عرصه‌های تازه‌ای را به‌سوی آحاد مردم گشوده است.

توجه و تأکید بر رعایت اصول و معیارهای اخلاقی در اجتماع علمی و دانشگاهی، بسترهای توسعه پایدار را فراهم می‌کند. در ارتباط با وظایف و مسئولیت‌های سازمان‌های آموزشی و پژوهشی، ترویج اخلاق از جمله وظایف مهم محسوب می‌شود. دانشگاه به‌عنوان یک مرکز آموزشی و پژوهشی که در تعامل با دانشجو، استاد، کارکنان و محیط بیرونی است باید اخلاقی باشد. هر سازمان اجتماعی برای نیل به اهدافش نیازمند نوعی رهبری و مدیریت است. در دانشگاه‌ها، مدیریت و رهبری اثربخش لازمه تهیه و اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی نتیجه‌بخش و کیفی است. مدیران و رهبران آموزشی در حصول به اهداف سازمانی به لحاظ سروکار داشتن با افراد انسانی مستلزم توانایی‌های علمی، اخلاقی و شخصیتی ویژه‌ای هستند که همین امر مدیریت آموزشی را از مدیریت در سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد رهبری و مدیریت در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی تنها با آگاهی‌های عمومی و تخصصی و نیز کسب مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی و عملی به سامان نمی‌رسد و عمل مدیریت به‌گونه‌ای است که در آن برای انجام هر کاری، ابعاد اخلاقی نیز وجود دارد که به‌عنوان یکی از مبانی مدیریت باید به آن توجه نمود. یکی از نظریه‌های اثربخش در مورد سازمان‌های آموزشی در نظر گرفتن این سازمان‌ها به‌عنوان یک جامعه اخلاقی است (سرجیوانی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). سازمان‌های آموزشی نسبت به ایجاد و توسعه ارزش‌های اخلاقی مسئول هستند. بنابراین، ارزش‌های اخلاقی در سازمان‌های آموزشی از اهمیت خاصی برخوردار است. مدیران آموزشی باید زمینه‌ای فراهم آورند که امور اخلاقی در سازمان نهادینه گشته و به یک باور درونی تبدیل شود.

#### اهداف پژوهش

- ۱- شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی.
- ۲- اعتباریابی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی.
- ۳- بررسی وضعیت رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی از نظر اعضای هیأت علمی.

#### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دانشگاه‌ها به‌عنوان یک سازمان آموزشی و فرهنگی باید تلاش کنند اصول هنجاری و روحیاتی چون درستی، صداقت و بزرگ‌منشی، روحیه افزایش شایستگی، احساس مسئولیت، حسن پاسخگویی، انتقادپذیری، شفافیت، انصاف، پرهیز از جانب‌داری، امانت‌داری و احترام به دیگران را که از مؤلفه‌های اخلاقی و هنجاری است در سیستم دانشگاهی خود نهادینه کنند (مطلبی‌فرد، آراسته، نوه ابراهیم و عبدالهی، ۱۳۹۵). موضوع اخلاق در دانشگاه موضوع بسیار مهمی است. پرداختن به اخلاق به‌عنوان یک مأموریت اصلی برای دانشگاه‌های بزرگ دنیا، تصویر شده است. دانشگاه‌ها موظف هستند در حوزه اخلاق بیانیه داشته باشند و موضع خود را به‌صراحت بیان نمایند. در گذشته نظام آموزشی ایران مبتنی بر اخلاق بوده است. باید این فضای اخلاقی را مجدداً به فضای آموزشی و پژوهشی دانشگاه برگردانده شود، چرا که این موضوع اساس همه چیز را در مراکز علمی تعریف می‌کند. متأسفانه وجود خلأ اساسی در این حوزه موجب شده است که بی‌اخلاقی‌ها و کژکاردهایی در نظام آموزش عالی ترویج گردد. وظیفه مدیران آموزش عالی در خصوص برون‌رفت از این فضا ایجاب می‌کند که در سیاست‌گذاری‌های خود در سطح کلان و خرد، پیامدهای اخلاقی هر تصمیم را مورد واکاوی قرار داده و در جایی که از موضع اخلاق و اخلاق‌مداری انحراف حاصل می‌شود با سنجه‌های دقیق اخلاقی و ممیزی آن، به‌طور روش‌مند با آن مقابله نمایند.

اخلاق در مدیریت آموزش عالی به دلیل ویژگی‌های عمده آن دارای اهمیت مضاعفی می‌باشد. از جمله ویژگی مهمی که آن را از سایر مدیریت‌ها متمایز می‌سازد مراجعان آن می‌باشد. عموماً آموزش عالی با انسان‌هایی سروکار دارد که دارای سطح بالایی از نظر علمی، فرهنگی و توانایی هستند. به‌علاوه، آموزش عالی می‌تواند همه سطوح جامعه را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین، مدیران آموزش عالی کسانی هستند که رفاه دیگران به آن‌ها سپرده می‌شود و مدیریت آموزشی، مسئول رفاه استادان، کارکنان، دانشجویان، والدین، جامعه محاط بر دانشگاه و هم‌چنین جامعه بزرگ‌تر است (ربوره<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). آموزش مبتنی بر مشارکت و تشریک‌مساعی است. پس لازم است

مدیران آموزشی افرادی پایبند به اصول اخلاقی باشند زیرا این اصول اخلاقی است که همراهی و تشریک‌مסاعی را ممکن می‌سازد. بر این اساس برای ایجاد اعتماد، رفتار مدیران باید با اصول اخلاقی سازگار باشد و این سازگاری توسط افراد دیگر درک شود (شاپرو استفکویچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). یکی از وظایف و کارکردهای مهم مدیریت در هر سازمانی، ایفای وظیفه رهبری است. در ادبیات مرتبط با رهبری انواع سبک‌های رهبری وجود دارد که می‌توان به رهبری تحولی، رهبری تعاملی، رهبری معنوی، رهبری خدمت‌گزار و رهبری اخلاقی را ذکر نمود.

از میان شیوه‌های مختلف رهبری، رهبری اخلاقی تأکید قابل‌ملاحظه‌ای بر ترویج اخلاق و حاکمیت فضای اخلاقی در سازمان‌ها دارد. از این‌رو، اولین گام در گسترش موازین اخلاقی در نظام آموزش عالی، اجرای مدیریت و رهبری اخلاقی در دانشگاه است. مقتضای این نوع از رهبری، توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و نیز اجرای مؤثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است. مؤسسات دانشگاهی به‌عنوان مراکز تولید و اشاعه فرهنگ، ارزش‌ها و اعتقادات، بیش از هر سازمان دیگری نیازمند رهبری اخلاقی هستند.

رهبری اخلاقی یکی از رویکردهایی است که در دهه‌های پایانی قرن بیستم میلادی، به‌طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است و عبارت از «نمایش رفتار مناسب به‌صورت هنجاری در اعمال شخصی و روابط بین شخصی و ترغیب پیروان از طریق ارتباط دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری است» (لی، چویی، یان و چان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). رهبران اخلاقی به‌عنوان افرادی پایبند به اصول، جامعه‌پذیر و درست‌کار مشخص می‌شوند که تصمیمات متعادل و خوب می‌گیرند، غالباً پیرامون اصول اخلاقی با پیروان‌شان ارتباط برقرار می‌کنند و معیارهای اخلاقی شفاف را تنظیم و از پاداش‌ها و تنبیه‌ها استفاده می‌کنند تا در نتیجه شاهد محیطی سالم با بهره‌وری بالا در سازمان باشند (براون و تروینو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). رهبری اخلاقی یکی از زیرشاخه‌های رفتارهای اخلاقی است که اخیراً به مسئله مهمی تبدیل شده است (اوی و والومبا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). رهبران سازمانی نقش عمده‌ای در ایجاد رهنمودهای اخلاقی در شرکت دارند. آن‌ها بر رفتار پیروان از طریق پاداش دادن به رفتارهای اخلاقی و تنبیه رفتارهای غیراخلاقی تأثیر دارند (دکونیک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶ به نقل از درخشان‌مهر، جبارزاده کنگرلویی و بحری ثالث، ۱۳۹۷). رهبران اخلاقی به‌عنوان الگوهای نقش عمل می‌کنند و رفتارهای اخلاقی را در میان اعضای سازمان رواج می‌دهند. رهبران اخلاقی به کارکنان خود اجازه می‌دهند تا عقایدشان را بیان و در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند، به افکار و عقاید آن‌ها گوش می‌دهند، حس اعتماد را در آن‌ها به وجود می‌آورند

1. Shapiro &Stefkovich  
3. Brown & Trevino  
5. Deconinck

2. Lee, Choi, Youn & Chun  
4. Avey & Walumbwa

و علاقه واقعی به رفاه و آسایش و توسعه کارکنان دارند (دهوق و دن هارتوگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). چنین رهبرانی با اعطای استقلال در محل کار، احساس خودمختاری را در کارکنان می‌پروراند و آن را به اطمینانی که بین رهبران اخلاقی و پیروان آن‌ها وجود دارد، پیوند می‌دهند. رهبران اخلاقی به احتمال زیاد فرصت‌هایی می‌آفرینند که کارکنان بتوانند به تأثیری که در موقعیت خود و سازمان دارند، نائل شوند (ژو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). رهبری اخلاقی، دارای ساختار مبهمی به نظر می‌رسد و شامل عناصر مختلف و متنوعی است (میهللیک، لپسنیک و تکاوسیک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). یک رهبر اخلاقی براساس اصول رفتاری که برای او بسیار مهم است زندگی می‌کند. برای یک رهبر اخلاقی وفادار ماندن به استانداردهای عمومی‌تر رفتارهای اخلاقی یک امر ضروری به حساب می‌آید (توماس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱ به نقل از میهللیک، لپسنیک و تکاوسیک، ۲۰۱۰). براون و همکاران (۲۰۰۵) رهبری اخلاقی را در دو جنبه اصلی مفهوم‌سازی کرده‌اند که عبارت‌اند از: جزء شخص اخلاقی شامل امانت‌داری، نگرانی برای دیگران، عدالت‌محوری، و قابلیت اعتماد و جزء مدیر اخلاقی شامل برقراری ارتباط، پاداش و تنبیه، تأکید بر استانداردهای اخلاقی و مدل‌سازی نقش رفتار اخلاقی (مایر، کوئیزی و گرینباوم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). از نظر نورث هاوس<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) ابعاد مهم اخلاقی در ارتباط با مقوله رهبری عبارت‌اند از: احترام، خدمت‌گزاری، عدالت، درستکاری و مشارکت. رسیک، هانگس و دیکسون<sup>۷</sup> (۲۰۰۶) سیرت و صداقت، آگاهی اخلاقی، جامعه‌محوری یا مردم‌مداری، انگیزه بخشی، تشویق و توانمندسازی و مدیریت پاسخگویی اخلاقی را از ابعاد مهم رهبری اخلاقی محسوب می‌کند.

براون و تروینو و هریسون<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) ابعاد رهبری اخلاقی را شامل روابط بین فردی، الگو بودن و عمل‌گرایی ذکر کرده‌اند. ایلماز<sup>۹</sup> (۲۰۰۶) اخلاق ارتباطی، اخلاق محیطی و اخلاق در تصمیم‌گیری را در مورد رهبری اخلاقی ذکر کرده است. از نظر بوئن (۲۰۰۷) داشتن رفتار منصفانه، به اشتراک‌گذاری قدرت و شفاف‌سازی نقش از ابعاد مهم رهبری اخلاقی محسوب می‌شود (ریتامن، ۱۳۹۴). کالشوون، دن هارتگ و دهوق<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۱) انصاف، صداقت، راهنمایی اخلاقی، مردم‌مداری، تسهیم قدرت، شفاف‌سازی نقش و نگرانی برای ثبات را از ابعاد رهبری

1. De Hoogh & Den Hartog

3. Mihelic, Lipisnic & Tecavcic

5. Mayer & Kuenzi & Greenbaum

7. Resick, Hanges & Dickson

9. Yilmaz

2. Zue

4. Thomas

6. Northhouse

8. Harrison

10. De Hoogh & Kalshoven, Den Hartog

اخلاقی برشمرده‌اند. ارزش‌های اساسی در ارتباط با رهبری اخلاقی عبارت‌اند از: نوع‌دوستی، صداقت، یکدلی، توانمندسازی، انصاف و عدالت (کوپلاند<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

امروزه، بحث در خصوص اخلاق‌سازی سازمان‌ها، بیش از قبل ضرورت یافته است. درک مفهوم اخلاقیات به‌طور کلی و در معنای خاص آن در فعالیتهای سازمانی، زیربنای ایجاد و حفظ یک نظام اخلاقی در جامعه و به‌تبع آن در سازمان‌ها است. رفتار اخلاقی در عمق باورها و ارزش‌های مورد قبول فرد ریشه دارد. بنابراین، درک مفهوم اخلاقیات کار مستلزم توجه به ارزش‌های بنیادین افراد، شناخت همه‌جانبه علل بروز رفتارهای اخلاقی و غیراخلاقی و نیز اتخاذ تدابیری جهت استقرار و حفظ نظام اخلاقیات در سازمان‌ها است. در سازمان‌های اخلاقی به مفاهیمی هم چون، توسعه پایدار، کیفیت زندگی، حکمرانی خوب، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و اقتصادی به‌منزله محور توسعه پایدار توجه ویژه‌ای خواهد گردید (کرمی، ۱۳۹۶).

رهبری اخلاقی در حال تبدیل‌شدن به مهم‌ترین ابزاری است که رهبران می‌توانند به‌وسیله آن بر افراد و عملکرد آن‌ها تأثیر داشته باشند (ارونسون<sup>۲</sup> ۲۰۰۱، به نقل از میرکمالی و کرمی، ۱۳۹۵).

در ارتباط با رهبری اخلاقی پژوهش‌های زیادی انجام گرفته است که تعداد اندکی از آن‌ها مربوط به حوزه آموزش و آموزش عالی می‌باشد. از جمله پژوهش‌های به‌عمل آمده می‌توان به پژوهش مطلبی فرد، نوه ابراهیم، لطفی و محبت (۱۳۹۱) اشاره نمود که مسئولیتهای اخلاقی مدیران آموزش عالی را در ۳۰ معیار طبقه‌بندی نمودند. پورعزت، قلی‌پور، حیدری، نذیرخانلو و سعیدی‌نژاد (۱۳۹۱) علل بروز رفتارهای غیردانشگاهی را شامل ساختار نامناسب دانشگاهی خصوصاً نظام ارزیابی و ارتقاء استادان، مشکلات مالی و عدم امنیت شغلی، عدم استقلال دانشگاه، عدم مشارکت در امور جامعه، ضعف شخصیت و مسائل فرهنگی و اعتقادی می‌داند. نادعلی‌زاده (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند که تمام مؤلفه‌های مردم‌مداری، انصاف، تسهیم قدرت، نگرانی برای ثبات، راهنمایی اخلاقی، شفاف‌سازی نقش و صداقت بر الگوی رهبری اخلاقی در دانشگاه دامغان تأثیرگذارند. زارعی‌متین، احمدی زهرایی، امینی و نیکمرام (۱۳۹۴) در پژوهش خود در دانشگاه فردوسی مشهد به این نتیجه رسیدند که رهبران اخلاقی کارکنان را به ابراز نظر در مورد مسائل و مشکلات کاری تشویق می‌کنند و از کارکنان درباره برنامه‌های جدید سازمان نظرخواهی می‌کنند. سلیمی، محمدی، سلیمانپور، ترک‌زاده و محمدی (۱۳۹۵)، شایستگی اخلاقی مدیران آموزش عالی را در پنج بعد شایستگی‌های مدیریتی-رهبری، ارتباطی-تعاملی، شخصیتی-رفتاری، ارزشی-اعتقادی و دانشی-تحلیلی طبقه‌بندی نموده است. رستگار، طالبی، ناد و صیف

(۱۳۹۶) در پژوهشی که در ارتباط با رهبری اصیل و رابطه آن با رفتار شهروندی سازمانی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که از میان مؤلفه‌های رهبری اصیل دو مؤلفه شفافیت و اخلاق‌مداری بیشترین اثر غیرمستقیم را بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان دارا می‌باشد. درخشان و خلیلی (۱۳۹۷) در پژوهش خود یکی از شایستگی‌های محوری مورد نیاز مدیران گروه‌های آموزشی را شایستگی اخلاقی ذکر نموده‌اند و شایستگی فرعی مرتبط با آن را شامل پرهیز از رودربایستی و ایستادگی در مقابل درخواست‌های غیراخلاقی و غیرقانونی، امانت‌داری و حفظ اسرار گروه، ترجیح دادن منافع گروه بر منافع شخصی، پرهیز از تبعیض، تواضع و تناسب افکار، گفتار و رفتار ذکر نموده‌اند.

در ارتباط با مؤلفه‌های رفتار اخلاقی مدیران والکر<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) بیان می‌کند که میزان اخلاقی بودن رفتار مدیران را با استفاده از معیارهایی چون لحاظ کردن منافع مردم، پاک‌دامنی در رفتار با دیگران، تطابق با اخلاقیات جامعه و نوع‌دوستی می‌توان ارزیابی کرد. در پژوهش والکر و شاکتوکو<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) نیز ملاک‌های تصمیم‌گیری اخلاقی شامل حداکثر منافع دانش‌آموزان و دانشجویان، یکپارچگی یا صداقت شخصی، مشورت گرفتن از دیگران، منصفانه و عادلانه بودن، احترام به دیگران و دغدغه آن‌ها را داشتن و توجه به حقایق و مستند بودن می‌باشد. مایک<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) در بحث از اخلاق در مدیریت کلان آموزشی اشاره می‌کند که مدیران باید در روندهای کلی آموزشی جامعه احساس مسئولیت کنند. یکی از مواردی که وی مورد تأکید قرار می‌دهد آسیب‌پذیری کیفیت آموزش در نتیجه رواج نگرش بازاری اقتصادی به آموزش است. جاناسونیک، کریمر و هامفری<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) مشکلات اخلاقی در حوزه مدیریت امور دانشجویی را شامل مسائلی چون احترام به حریم دیگران، احترام به انتخاب شخصی، رفتار منصفانه، دوری از پارتی‌بازی، همسانی اجرای رویه‌ها، مسائل مربوط به دانش و پژوهش، دوری از امتیاز دادن، تعهد به عمل، تعاملات بین فردی نامناسب، بیان نادرست حقایق، سوءاستفاده از منابع غیرعلمی و نقض قرارداد می‌دانند که مدیران حوزه دانشجویی باید به آن توجه کنند.

مناهان<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) در بررسی ادبیات مربوط به موضوع رهبری اخلاقی مشخص کرد که نویسندگان بر روی چهار موضوع اصلی در مورد رهبری اخلاقی تمرکز داشته‌اند. این موضوعات عبارت‌اند از: تعریف رهبری اخلاقی، توافق شخصی و اخلاقی یک رهبر، چگونگی تأثیرگذاری اخلاقی رهبر بر پیروان، و چالش‌های جاری پیش روی رهبران اخلاقی. این چهار محور در اکثر

1. Walker  
3. Mike  
5. Monahan

2. Walker& Shakotko  
4. Janosik& Creamer& Humphery

ادبیات مربوط به این موضوع بررسی شده‌اند. اهریچ، کلسوسکی، اسمید و هاریس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان مرکزیت رهبری اخلاقی به این نتیجه رسیدند که اعمال رهبری اخلاقی به‌عنوان یک فرایند چالش برانگیز و پیچیده می‌باشد. و در معرفی رهبران اخلاقی متذکر شدند که رهبران اخلاقی کسانی هستند که به‌طور منصفانه و عادلانه عمل می‌کنند و آن‌ها به اشخاصی صادق، و اصولی که تصمیمات متعادل می‌گیرند و کسانی که پیرامون اهمیت اخلاق و رفتار اخلاقی با پیروان‌شان ارتباط برقرار می‌کنند در نظر گرفته شده‌اند. علاوه بر این، آن‌ها ارزش‌هایی مانند همکاری و عدالت اجتماعی را در بین پیروان‌شان ترویج می‌کنند و بدین طریق آن‌ها به موفقیت همه دانش‌آموزان به‌ویژه دانش‌آموزانی که پیشرفت کمتری دارند و در حاشیه هستند، کمک می‌کنند.

چوجین، فوانگسمجیت و آنگسچوتی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی را با هدف مطالعه عوامل درونی و بیرونی مؤثر بر رهبری اخلاقی مدرسه انجام دادند. یافته‌های پژوهش پنج جنبه از رهبری اخلاقی شامل داشتن یک انضباط خوب، رفتار کردن به‌عنوان یک الگوی خوب، هدایت کردن در جهت شیوه مناسب زندگی، داشتن عشق و ایمان نسبت به حرفه و احساس مسئولیت اجتماعی را ارائه کرده است. از یافته‌های دیگر این پژوهش آن بود که عوامل داخلی و خارجی بر رهبری اخلاقی مدیریت مدرسه تأثیرگذار است به‌عنوان مثال داشتن یک الگوی شخصی اولیه، تقویت اخلاقی نهادهای اجتماعی، تقویت اخلاقی محیط اجتماعی، پرورش اخلاقی ویژگی‌های شخصیتی، داشتن جو اخلاق‌گرا، داشتن شیوه‌های مبتنی بر هنجارهای اجتماعی، داشتن فرهنگ سازمانی اخلاق‌گرا و داشتن نظام پاداش و تنبیه مبتنی بر اخلاق از جمله این عوامل است. در این پژوهش تأثیر عوامل داخلی بیشتر از عوامل خارجی در ارتباط با رهبری اخلاقی مدیریت مدرسه بوده است. ارالین و ازیلین<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی را با عنوان ارتباط بین رفتارهای رهبری اخلاقی مدیران مدرسه و جو مثبت در مدارس وابسته به وزارت آموزش ملی ترکیه انجام داده‌اند به این نتیجه رسیدند که ارتباط مثبتی میان سطح رهبری اخلاقی مدیران مدرسه و جو مثبت یافت شده است.

بررسی پیشینه پژوهشی موضوع نشان می‌دهد که پژوهش‌های متعددی درباره رهبری اخلاقی در سازمان‌های مختلف صورت پذیرفته که در اکثر آن‌ها از پرسشنامه براون و همکاران (۲۰۰۵) استفاده شده است ولی در نظام آموزش عالی که نقش حساس و کلیدی در روند توسعه همه‌جانبه جامعه در تمامی ابعاد مربوط به آن دارد حق مطلب ادا نشده است. از طرفی در

- 
1. Ehrich , Klenowski, Smeed & Harris
  2. Choojeen, Phuangsomjit& Angsuchoti
  3. Eranil & Ozbilen



پژوهش‌های گذشته که از پرسشنامه استفاده شده است ابزار ویژه جهت ارزیابی رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی نبوده و از پرسشنامه‌های عمومی برای ارزیابی رهبری اخلاقی استفاده شده است. آنچه این پژوهش را از مطالعات و پژوهش‌های قبلی متمایز می‌سازد شناسایی و اعتباریابی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی ویژه مدیران دانشگاهی است و با این هدف این پژوهش به عمل آمده است که با توجه به اهمیت و ضرورت کاربست اخلاقیات توسط مدیران دانشگاهی ابزاری ویژه و متمایز از پرسشنامه‌های رایج برای جامعه دانشگاهی طراحی شود.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش با رویکرد ترکیبی (کیفی و کمی) و با استفاده از تکنیک متوالی انجام شده است. در قسمت کیفی با استفاده از شبکه متخصصان به شناسایی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران در حوزه مدیریت و رهبری دانشگاهی در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ و تحلیل محتوای پژوهش‌ها و مقالاتی که به حوزه رهبری اخلاقی بوده اقدام شده است. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی به شیوه هدفمند و نمونه‌گیری شبکه متخصصان که از بین صاحب‌نظران در عرصه مدیریت و رهبری دانشگاهی که عضو هیأت علمی دانشگاه هم بودند انجام شده است. داده‌های لازم در این بخش از طریق مصاحبه با ۲۵ نفر صاحب‌نظر در زمینه موضوع مورد پژوهش جمع‌آوری شده است. برای انجام مصاحبه‌ها، پس از شناسایی و تعیین نمونه‌ها به مشارکت‌کنندگان در پژوهش مراجعه و با توضیح اهداف پژوهش و جلب مشارکت آنان، مصاحبه نیمه‌ساختارمند به مدت ۳۰ تا ۴۰ دقیقه با ایشان انجام و مباحث با موافقت مصاحبه‌شوندگان ضبط شده است. تحلیل محتوایی مصاحبه‌ها از طریق فرآیند طبقه‌بندی نظام‌مند کدها و طبقات مستقیماً و به‌صورت استقرایی از داده‌های خام استخراج می‌شوند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از مراحل استفاده شد که شامل خواندن یافته‌های مهم و هم‌احساس با افراد شرکت‌کننده به‌منظور درک افراد و استخراج جملات مهم در رابطه با پدیده مورد مطالعه، دادن مفاهیم خاص به جملات استخراج شده، دسته‌بندی مفاهیم و خوشه‌های به‌دست آمده، رجوع به مطالب اصلی و مقایسه داده‌ها، توصیف پدیده مورد مطالعه و در نهایت بازگردانی توصیف پدیده‌ها به شرکت‌کنندگان جهت بررسی اعتمادپذیری نتایج به‌دست آمده است. و سپس کدگذاری و استخراج مقوله‌ها انجام گرفته است. جهت تعیین اعتبار از راهبردی چون بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شده است. علاوه بر این، متن کامل کدها و طبقات در اختیار سه نفر از افراد صاحب‌نظر قرار گرفت و نظر آنان در اصلاح و یا تأیید مورد استفاده قرار گرفت. برای ثبت مصاحبه‌ها با موافقت مصاحبه‌شوندگان، ضبط صدا انجام پذیرفت.

براساس نتایج دسته‌بندی داده‌ها، ابعاد اصلی شکل گرفت. ابعاد شامل بعد سازمانی، بعد بین فردی (مدیریت و اعضای هیأت علمی، مدیریت و دانشجویان و مدیریت و کارکنان)، بعد اجتماعی و بعد فردی بود. در ارتباط با هر بعد، مؤلفه‌های آنان دسته‌بندی شد. سپس براساس نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و پژوهش‌های گذشته، پرسشنامه رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی در قالب چهار بعد و ۵۴ گویه تدوین گردید. در بخش کمی به‌منظور بررسی اعتبار عاملی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی از شیوه تحلیل عاملی و شاخص‌های مربوط به اعتبار همگرا<sup>۱</sup> (شاخص AVE)<sup>۲</sup> و اعتبار ممیز<sup>۳</sup> (معیار فورنل و لارکر<sup>۴</sup>، بارهای عاملی متقاطع و شاخص HTMT<sup>۵</sup>) استفاده شد. شیوه مناسب و رایج جهت سنجش پایایی طیف لیکرت، ضریب آلفای کرونباخ<sup>۶</sup> است، در این پژوهش نیز جهت بررسی پایایی از شاخص‌های ضریب پایایی کرونباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی<sup>۷</sup> استفاده گردید. جهت محاسبه شاخص‌های اعتبار و پایایی از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. در ادامه با حذف تعدادی از گویه‌های پرسشنامه که از بار عاملی کمتری برخوردار بودند، پرسشنامه نهایی با ۵۰ گویه در قالب طیف ۵ درجه‌ای لیکرت تدوین و در بین ۴۰۰ نفر از اعضای هیأت علمی واحدهای جامع دانشگاه آزاد اسلامی کشور که از نواحی شمالی، جنوبی، شرقی، غربی و مرکزی کشور با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شده بودند، توزیع گردید. به‌منظور ارزیابی میزان رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی از نظر اعضای هیأت علمی، از آزمون t تک متغیره استفاده شد و نتایج با میانگین متوسط ۳ مقایسه شد.

### یافته‌های پژوهش

قبل از ذکر نتایج حاصل از مصاحبه‌ها در بخش کیفی، نمونه‌هایی از گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان، در ارتباط با ابعاد رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی ارائه می‌شود:

در ارتباط با بعد سازمانی رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی مصاحبه‌شونده شماره ۱۴ اظهار کرد: «چون دانشگاه یک نهاد فرهنگی است، باید اخلاق را به‌صورت نظری و عملی در تمام ساحت‌های دانشگاهی تبلور داد». مصاحبه‌شونده شماره ۶ در این‌باره بیان نمود: «یکی از وظایف مهم مدیران دانشگاهی در هر سطحی که هستند، اتخاذ تصمیمات اخلاقی در ارتباط با جنبه‌های مختلف کاری دانشگاه است. هم‌چنین در اولویت قرار دان اهداف دانشگاه نسبت به مقاصد شخصی و فردی خود و عدم سوءاستفاده شخصی از امکانات و منابع دانشگاه و توجه به حاکمیت

1. Convergent validity
3. Discriminant validity
5. Hetro-trait mono-trait ratio
7. Compostic reliability

2. Average variance extracted
4. Fornell & Larcker
6. Cronbach

اصل شایسته‌سالاری در واگذاری پست‌ها و مناصب دانشگاهی از وظایف اخلاقی مدیران در برابر دانشگاه است.»

در ارتباط با بعد بین فردی (مدیریت و اعضای هیأت علمی)، مصاحبه‌شونده شماره ۳ بیان نمود: «یک رهبر دانشگاهی باید در وهله اول بپذیرد که اعضای هیأت علمی، جزء با ارزش‌ترین منابع انسانی جامعه محسوب می‌شوند و باید به‌خوبی از آن‌ها حمایت کند. عدالت را در مورد آن‌ها رعایت کند ضمناً باید با آن‌ها به‌گونه‌ای تعامل برقرار کند که آن‌ها وی را بیشتر به‌عنوان یک همکار در نظر بگیرند تا یک رئیس. یک رهبر دانشگاهی زمانی موفق است که دوستانه و با صداقت با اعضای هیأت علمی برخورد کند». مصاحبه‌شونده شماره ۷ در این‌باره اظهار نمود: «مدیران دانشگاهی باید با هیأت علمی مشورت کنند زیرا آنان ظرفیت‌های کمک به سیستم را دارند و مدیران می‌توانند از پتانسیل‌های موجود در آنان در جهت بهبود سیستم استفاده کنند ضمن این‌که حرمت اعضای هیأت علمی را نیز باید در نظر بگیرند.»

در ارتباط با بعد بین فردی (مدیریت و دانشجویان) مصاحبه‌شونده شماره ۲۰ بیان نمود: «دانشجویان در واقع امیدهای آینده یک جامعه هستند ضمن آن‌که با توجه به شرایط سنی نیازهای خاصی دارند و هم مرتکب اشتباهات خاص می‌شوند پس باید شرایط آن‌ها را درک کرد و به آن‌ها فرصت داد تا خود را اصلاح کنند». مصاحبه‌شونده شماره ۱۷ بیان نمود: «باید مدیران دانشگاهی در هر جایگاهی که هستند به دانشجو احترام بگذارند هم‌چنین باید زمینه‌های رشد اخلاقی، علمی و فرهنگی و معنوی آنان را فراهم کنند آنان را در تصمیم‌گیری‌ها که خاص خودشان هست مشارکت دهند و اگر بین دانشجویان و استادان و سایر کارکنان اختلافی به وجود آمد مانند یک قاضی عادل وارد شده و به شکل مناسبی مسئله را حل کنند.»

در ارتباط با بعد بین فردی (مدیریت و کارکنان) مصاحبه‌شونده شماره ۴ بیان نمود: «کارکنان جزء زحمت‌کش‌ترین افراد در دانشگاه هستند که گاهی خدمات آن‌ها جنبه حیاتی برای دانشگاه دارد مثلاً یک کتاب‌دار، انباردار، مسئول فضای سبز، مسئول نظافت که بدون خدمات این‌ها بقیه اعضای دانشگاه شاید نتوانند وظایف خود را خوب انجام دهند. یک رهبر اخلاقی دانشگاه باید بتواند به‌موقع نیازهای آنان را بررسی نموده و مشکلات مادی و اقتصادی آنان را تأمین نماید». در این‌باره مصاحبه‌شونده شماره ۲ بیان نمود: «نگاه به کارکنان یک نگاه کارکشی نباشد. مدیران باید نسبت به ارتقای سطح علمی، فرهنگی و اعتقادی کارکنان احساس مسئولیت کنند و برای آن‌ها کارگاه‌های اعتقادی، آموزشی و سیاسی برقرار کنند.»

در ارتباط با بعد اجتماعی مصاحبه‌شونده شماره ۴ بیان نمود: «یک رهبر دانشگاهی باید به حفظ ارزش‌ها و ایدئولوژی حاکم بر جامعه کمک نماید و باید به تحکیم نظام ارزشی و عقیدتی

جامعه کمک کند». مصاحبه‌شونده شماره ۱۳ در این باره بیان نمود: «دانشگاه باید در قبال جامعه احساس مسئولیت نماید و خدمات تخصصی خود را به صورت داوطلبانه در اختیار جامعه قرار دهد و دانشگاه باید سعی کند مشکلات جامعه را احصاء نماید و با انتظارات اجتماعی آشنایی پیدا کند و براساس آن انتظارات نقش خود را تعریف نماید و مسئولیت‌های جدید را در این حوزه بپذیرد». در ارتباط با بعد فردی مصاحبه‌شونده شماره ۲ بیان نمود: «یک مدیر باید یک فرد انتقادپذیر و اهل مشورت باشد و باید سعه صدر داشته باشد». مصاحبه‌شونده شماره ۱۶ در این باره بیان نمود: «امانت‌داری، صداقت، داشتن حس پدران‌ه نسبت به افراد زیرمجموعه، داشتن تواضع در عین قاطعیت و میدان ندادن به افراد چاپلوس و متملق از ویژگی‌های فردی یک رهبر اخلاقی است».

**جدول ۱. مقوله‌بندی یافته‌های کیفی پژوهش در ارتباط با رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی**

مقوله کلی	مقوله اصلی	مقوله فرعی
رهبری اخلاقی	بعد سازمانی	هدف‌مداری
		جهت‌گیری اخلاقی
		جهت‌گیری ارزشی-اعتقادی
		فرهنگ‌مداری
		استفاده اخلاقی از منابع سازمانی
		قانون‌گرایی و شفاف‌سازی
		اولویت‌بخشی به منافع عامه
		تعهد و مسئولیت‌مداری
		شایسته‌سالاری
		اعتمادسازی
		توسعه همه‌جانبه
		توجه به امکانات رفاهی و ایمنی
مدیریت و اعضای هیأت (علمی)	بعد بین فردی	احترام
		رسیدگی به مشکلات
		توانمندسازی
		بهره‌گیری از ایده‌ها
		جهت‌گیری اخلاقی
		استفاده مناسب از شایستگی‌ها
		شفاف‌سازی
		تعامل
		تشویق و تنبیه
		نظارت و راهنمایی

جهت‌گیری اخلاقی	
شنیدن صدای دانشجوی	
تشویق و تنبیه	
داشتن نقش مربی‌گری	
درک شرایط سنی	
نظارت و راهنمایی	
عدم دید ابزاری	بعد بین فردی
رعایت کرامت و حرمت	(مدیریت و دانشجویان)
فرزند انگاری	
شفاف‌سازی	
ایجاد ارتباط اثربخش	
پذیرش ایده‌ها	
مشارکت‌جویی	
اعتمادسازی	
پی‌گیری مطالبات	
حسن خلق	
قدرشناسی	
اخلاق‌مداری	
آموزش و توانمندسازی	بعد بین فردی (مدیریت و
حفظ حرمت	کارکنان)
مشارکت‌جویی	
قانون‌گرایی و شفاف‌سازی	
عدالت‌محوری	
برقراری تعامل	
نظارت	
تعامل با جامعه	
احساس مسئولیت اجتماعی	
احساس مسئولیت در برابر ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی	بعد اجتماعی
اشتغال‌زایی و تربیت نیروی انسانی کارآمد	
جلب اعتماد عمومی	
انتقادپذیر	
سعه‌صدر	
الگو بودن	
صادق	
ساده‌زیست	
متدین و دین‌دار	
عادل	
متواضع	

مشورت‌پذیر  
عدم سوءاستفاده از مقام  
اخلاق‌مند  
امین  
مسئولیت‌پذیر  
قانون‌گرا  
رازدار  
گروه‌گشا  
متعهد و متخصص  
اهل عفو و گذشت

بعد فردی

با توجه به نتایج مقوله‌بندی داده‌های حاصل از مصاحبه و مطالعه متون علمی و پژوهشی، چهار مقوله اصلی (بعد) در قالب جدول ۱ استخراج گردید که هر بعد شامل مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها) مطابق با جدول ۲ شامل ۵۴ مورد است.

**جدول ۲. گویه‌های پرسشنامه مرتبط با مقوله‌های اصلی و فرعی رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی**

مقوله کلی	مقوله اصلی	گویه‌ها		
رهبری اخلاقی	بعد سازمانی	۱- ترویج ارزش‌های اخلاقی در دانشگاه		
		۲- تنظیم معیارهای اخلاقی شفاف در ارتباط با امور مختلف دانشگاه		
		۳- تقدم منافع دانشگاه بر منافع فردی		
		۴- احترام به قوانین و مقررات دانشگاه و عامل بودن به آن		
		۵- امانت‌دار بودن نسبت به منابع دانشگاه		
		۶- استفاده از همه منابع مالی و فضاهاى دانشگاه		
		۷- استفاده از سیاست‌های تشویق و تنبیه مناسب جهت رعایت اصول اخلاقی در دانشگاه		
		۸- حاکمیت اصل شایسته‌سالاری در واگذاری پست‌ها و مناصب دانشگاهی		
		۹- عدم سوگیری و جانب‌داری از یک گروه و یا تفکر خاص		
		۱۰- عدم سوءاستفاده مدیر و وابستگان از امکانات دانشگاه		
		۱۱- داشتن نظم و پشتکار در پیگیری امور مربوط به دانشگاه		
		۱۲- پرهیز از سیاست‌زدگی و جناح‌بندی سیاسی در مدیریت دانشگاه		
		۱۳- رعایت عدالت و عدم جانب‌داری از افراد خاص		
		۱۴- مشارکت اعضای هیأت علمی در امر تصمیم‌گیری		
		۱۵- انتصاب اعضای هیأت علمی در مناصب مختلف دانشگاهی بر اساس ضوابط		
		بعد بین فردی (مدیریت و اعضای هیأت علمی)	بعد بین فردی (مدیریت و اعضای هیأت علمی)	۱۶- برقراری روابط صمیمانه با اعضای هیأت علمی
				۱۷- نداشتن نگاه از بالا به پایین در ارتباط با اعضای هیأت علمی
۱۸- داشتن رفتارهای صادقانه و به دور از ریاکاری با اعضای هیأت علمی				
۱۹- محرم اسرار بودن برای اعضای هیأت علمی				
۲۰- راهنمایی و هدایت دلسوزانه اعضای هیأت علمی				

۲۱- حمایت و کمک در جهت فراهم نمودن فرصت‌های توسعه حرفه‌ای

اعضای هیأت علمی

۲۲- در نظر گرفتن حرمت و کرامت دانشجویان در برخورد با آنان

۲۳- مشارکت دادن دانشجویان در امور مربوط به آنان

۲۴- رصد نمودن اخلاقیات دانشجویان

۲۵- ملایمت و ملاحظت در برخورد با دانشجویان

۲۶- درک و فهم اقتضائات سنی دانشجویان

۲۷- داشتن نگاهی دلسوزانه و پدرا نه نسبت به دانشجویان

۲۸- احترام قائل شدن به قومیت‌های مختلف دانشجویی

۲۹- داشتن سعه‌صدر در برخورد با دانشجویان

۳۰- داشتن قضاوت عادلانه بین استادان و کارکنان با دانشجویان در

صورت بروز اختلاف میان آن‌ها

۳۱- داشتن صداقت در رفتار با دانشجویان

۳۲- توجه به مسائل و دغدغه‌های صنفی کارکنان

۳۳- دلجویی از کارکنان و همدلی و همراه شدن با آن‌ها

۳۴- ارتقای رفتارهای اخلاقی و تضعیف رفتارهای غیراخلاقی در کارکنان

۳۵- احترام به شخصیت کارکنان

۳۶- استفاده از رأی و نظر کارکنان در امور مربوط به آنان

۳۷- برخورد توأم با عدالت با کارکنان

۳۸- داشتن سعه‌صدر و بردباری با کارکنان

۳۹- احقاق حقوق کارکنان و پی‌گیری مطالبات آنان

۴۰- صادق بودن مدیران با کارکنان

۴۱- آشنایی مدیران با آرمان‌ها، ارزش‌ها و ایدئولوژی حاکم بر جامعه و ارج

نهادن به آن‌ها

۴۲- آشنایی مدیران با نیازها و خواسته‌های جامعه

۴۳- احساس مسئولیت مدیران در خصوص مسائل فرهنگی و اجتماعی

۴۴- پایبندی مدیران به آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران

۴۵- ترجیح دادن منافع جامعه به منافع حزبی و سیاسی

۴۶- داشتن سعه‌صدر در برخورد با خطاهای اعضای دانشگاه

۴۷- دور بودن از تعصب و تنگ‌نظری

۴۸- داشتن روحیه انتقادپذیری

۴۹- داشتن تواضع و فروتنی و عدم کبر و غرور

۵۰- داشتن روحیه عفو و گذشت

۵۱- داشتن روحیه همکاری و همدلی با افراد

۵۲- دور نمودن افراد متملق و چاپلوس از خود

۵۳- متعهد به وظیفه بودن

۵۴- ملایمت و ملاحظت در گفتار و کردار

بعد بین فردی

(مدیریت و دانشجویان)

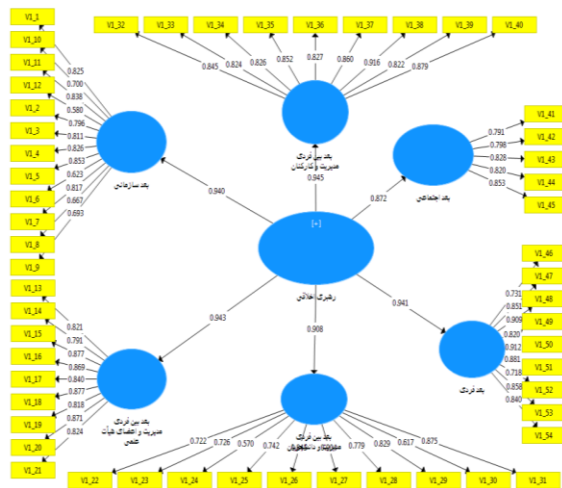
بعد بین فردی

(مدیریت و کارکنان)

بعد اجتماعی

بعد فردی

مدل عاملی "رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی" به صورت مدل عاملی سلسه مراتبی (مرتب‌بندی دوم) تدوین گردید، برآوردهای مربوط به این مدل؛ شامل شاخص‌های اعتبار و پایایی و بارهای عاملی ابعاد و معرف‌ها در شکل ۱ و جداول ۳ و ۴ گزارش شده است:



شکل ۱. مدل عاملی مرتبه دوم رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی

زمانی که یک سازه بزرگ خود از چند متغیر پنهان تشکیل شده باشد، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده می‌شود. در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم علاوه بر بررسی رابطه متغیرهای مشاهده‌پذیر با متغیرهای پنهان، رابطه متغیر پنهان با سازه اصلی خود نیز بررسی می‌شود (حبیبی، ۱۳۹۵).

جدول ۳. شاخص‌های ارزیابی اعتبار و پایایی ابزار رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی

پایایی		اعتبار ممیز		اعتبار همگرا	ابعاد
آلفای پایایی	کرنباخ ترکیبی	HTMT	بارهای عاملی متقاطع	فورنل و لارکر	AVE
۰/۹۴	۰/۹۳			۰/۵۷	بعد سازمانی
۰/۹۶	۰/۹۵			۰/۷۱	بین فردی (مدیریت و اعضای هیأت علمی)
۰/۹۳	۰/۹۲	تأیید	تأیید	۰/۵۹	بین فردی (مدیریت و دانشجویان)
۰/۹۶	۰/۹۵			۰/۷۲	بین فردی (مدیریت و کارکنان)
۰/۹۱	۰/۸۸			۰/۶۷	بعد اجتماعی
۰/۹۵	۰/۹۵			۰/۷۰	بعد فردی



برحسب مقادیر جدول ۳: ۱) شاخص‌های اعتبار همگرا و ممیز دلالت بر مطلوبیت اعتبار همگرا و ممیز ابعاد متغیر "رهبری اخلاقی" دارند. ۲) مقادیر ضریب آلفای کرونباخ و قابلیت اعتماد ترکیبی گویای دقت اندازه‌گیری بالای ابزار سنجش ابعاد متغیر "رهبری اخلاقی" و به عبارت دیگر پایا بودن ابزار مربوط به این ابعاد است.

جدول ۴. مقادیر بارهای عاملی مؤلفه‌های و معرف‌های رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی

مفهوم بعد	بار عاملی	Z	p	معرف	بار عاملی	Z	p	
بعد سازمانی				V1_1	۰/۸۲	۱۴/۳۷	۰/۰۰۱	
				V1_2	۰/۸۰	۲۰/۲۴	۰/۰۰۱	
				V1_3	۰/۸۱	۱۳/۶۹	۰/۰۰۱	
				V1_4	۰/۸۳	۱۵/۹۷	۰/۰۰۱	
				V1_5	۰/۸۵	۲۶/۹۹	۰/۰۰۱	
				V1_6	۰/۶۲	۷/۸۲	۰/۰۰۱	
		۰/۹۴	۵۷/۷۳	۰/۰۰۱	V1_7	۰/۸۲	۱۴/۹۳	۰/۰۰۱
				V1_8	۰/۶۷	۸/۰۶	۰/۰۰۱	
				V1_9	۰/۶۹	۸/۶۰	۰/۰۰۱	
				V1_10	۰/۷۰	۶/۹۷	۰/۰۰۱	
				V1_11	۰/۸۴	۱۵/۷۴	۰/۰۰۱	
				V1_12	۰/۵۸	۳/۶۳	۰/۰۰۱	
				V1_13	۰/۸۲	۱۷/۴۲	۰/۰۰۱	
				V1_14	۰/۷۹	۱۵/۶۴	۰/۰۰۱	
				V1_15	۰/۸۸	۲۷/۳۵	۰/۰۰۱	
	بعد بین فردی (مدیریت و اعضای هیأت علمی)				V1_16	۰/۸۷	۲۰/۶۳	۰/۰۰۱
		۰/۹۴	۶۷/۳۶	۰/۰۰۱	V1_17	۰/۸۴	۱۶/۳۸	۰/۰۰۱
				V1_18	۰/۸۸	۲۴/۸۷	۰/۰۰۱	
				V1_19	۰/۸۲	۱۳/۴۱	۰/۰۰۱	
				V1_20	۰/۸۷	۲۱/۶۶	۰/۰۰۱	
				V1_21	۰/۸۲	۱۵/۲۷	۰/۰۰۱	
				V1_22	۰/۷۲	۷/۵۳	۰/۰۰۱	
				V1_23	۰/۷۳	۱۰/۵۹	۰/۰۰۱	
				V1_24	۰/۵۷	۴/۷۳	۰/۰۰۱	
				V1_25	۰/۷۴	۷/۷۹	۰/۰۰۱	
		۰/۹۱	۲۹/۹۵	۰/۰۰۱	V1_26	۰/۸۴	۱۳/۵۱	۰/۰۰۱
				V1_27	۰/۹۰	۲۶/۹۷	۰/۰۰۱	
				V1_28	۰/۷۸	۰/۹۵	۰/۰۰۱	
				V1_29	۰/۸۳	۱۵/۸۰	۰/۰۰۱	
			V1_30	۰/۶۲	۷/۴۶	۰/۰۰۱		

رهبری اخلاقی مدیران

۰/۰۰۱	۲۳/۷۴	۰/۸۷	V1_31				
۰/۰۰۱	۱۸/۷۷	۰/۸۴	V1_32				
۰/۰۰۱	۱۲/۶۴	۰/۸۲	V1_33				
۰/۰۰۱	۱۵/۹۶	۰/۸۳	V1_34	۰/۰۰۱	۶۱/۸۹	۰/۹۴	بعد بین فردی (مدیریت و کارکنان)
۰/۰۰۱	۱۵/۰۳	۰/۸۵	V1_35				
۰/۰۰۱	۱۵/۴۹	۰/۸۳	V1_36				
۰/۰۰۱	۲۱/۷۸	۰/۸۶	V1_37				
۰/۰۰۱	۳۴/۳۱	۰/۹۲	V1_38				
۰/۰۰۱	۱۵/۰۹	۰/۸۲	V1_39				
۰/۰۰۱	۲۳/۵۵	۰/۸۸	V1_40				
۰/۰۰۱	۱۰/۷۰	۰/۷۹	V1_41				
۰/۰۰۱	۱۲/۱۶	۰/۸۰	V1_42				
۰/۰۰۱	۱۵/۸۳	۰/۸۳	V1_43	۰/۰۰۱	۲۱/۱۰	۰/۸۷	بعد اجتماعی
۰/۰۰۱	۱۲/۹۵	۰/۸۲	V1_44				
۰/۰۰۱	۱۹/۱۶	۰/۸۵	V1_45				
۰/۰۰۱	۸/۳۵	۰/۷۳	V1_46				
۰/۰۰۱	۱۶/۴۲	۰/۸۵	V1_47				
۰/۰۰۱	۳۸/۹۶	۰/۹۱	V1_48				
۰/۰۰۱	۱۳/۶۳	۰/۸۲	V1_49				
۰/۰۰۱	۳۲/۴۰	۰/۹۱	V1_50	۰/۰۰۱	۴۷	۰/۹۴	بعد فردی
۰/۰۰۱	۲۹	۰/۸۸	V1_51				
۰/۰۰۱	۱۰/۱۹	۰/۷۲	V1_52				
۰/۰۰۱	۱۷/۶۶	۰/۸۶	V1_53				
۰/۰۰۱	۱۱/۶۰	۰/۸۴	V1_54				

مقادیر برآورد شده در جدول ۴ (بار عاملی، مقادیر بحرانی و سطح معناداری) بیانگر این است که بارهای عاملی مربوط به همه ابعاد و معرف‌های متغیر "رهبری اخلاقی مدیران" دارای وضعیت مطلوبی هستند، به عبارت دیگر همبستگی این متغیر با ابعاد و معرف‌های مربوط به این ابعاد در حد بالا برآورد شده است در نتیجه ابزار سنجش از اعتبار عاملی برخوردار است.

بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. به اعتقاد کلاین (۱۹۹۴) اگر بار عاملی کمتر از  $۰/۳$  باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین  $۰/۳$  تا  $۰/۶$  قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از  $۰/۶$  باشد خیلی مطلوب است (حبیبی، ۱۳۹۵).

تا چه اندازه‌ای مدیران واحدهای جامع دانشگاه آزاد اسلامی، از دیدگاه اعضای هیأت علمی، از مؤلفه‌های رهبری اخلاقی برخوردار هستند؟

**جدول ۵. داده‌های توصیفی و استنباطی مربوط به میزان برخورداری مدیران از مؤلفه‌های رهبری اخلاقی**

	آزمون استنباطی		داده‌های توصیفی		مؤلفه‌های رهبری اخلاقی	
	sig	df	t تک متغیره	تفاوت میانگین	SD	$\bar{X}$
۱ سازمانی	.۰۰۰۰	۳۹۹	۱۷,۱	۰,۷۳	۰,۸۶	۳,۷۳
۲ بین فردی (مدیریت-استاد)	.۰۰۰۰	۳۹۹	۱۱,۶	۰,۵۳	۰,۹۲	۳,۵۳
۳ بین فردی (مدیریت-دانشجو)	.۰۰۰۰	۳۹۹	۱۶,۲	۰,۶۸	۰,۸۳	۳,۶۸
۴ بین فردی (مدیریت-کارکنان)	.۰۰۰۰	۳۹۹	۱۲,۴	۰,۵۵	۰,۸۹	۳,۵۵
۵ اجتماعی	.۰۰۰۰	۳۹۹	۱۳,۹	۰,۶۲	۰,۹۰	۳,۶۲
۶ فردی	.۰۰۰۰	۳۹۹	۱۱,۹	۰,۵۳	۰,۸۹	۳,۵۳
مجموع	.۰۰۰۰	۳۹۹	۱۵	۰,۶۱	۰,۸۱	۳,۶۱

با توجه به داده‌های جدول ۵، میانگین نمره نگرش اعضای هیأت علمی واحدهای جامع دانشگاه آزاد اسلامی پاسخ‌دهنده به گویه‌های پرسشنامه رهبری اخلاقی، در مجموع ( $\bar{X}=3/61$ ) و برای چهار مؤلفه مورد بررسی، از  $3/53$  تا  $3/67$  ( $3/53 \leq \bar{X} \leq 3/67$ ) و در حد بیشتر از حد متوسط (۳) و نزدیک زیاد (۴) بوده است. طبق آزمون t تک متغیره، نیز در سطح معنی‌داری  $0/01$ ، تمامی این تفاوت‌ها از میانگین فرضی (حد متوسط طیف پنج درجه‌ای یا عدد ۳) معنی‌دار بوده است. به عبارت دیگر با توجه به دیدگاه اعضای هیأت علمی مورد بررسی، مدیران واحدهای جامع دانشگاه آزاد اسلامی در حد نسبتاً زیادی از مؤلفه‌های رهبری اخلاقی برخوردار هستند.

### یافته‌های پژوهش

هدف اصلی این پژوهش شناسایی و اعتباریابی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی و بررسی میزان اعمال رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی از نظر اعضای هیأت علمی، بوده است. روش پژوهش، ترکیبی (کیفی و کمی) بوده که برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه نیمه‌ساختارمند از افراد صاحب‌نظر در زمینه موضوع مورد پژوهش بهره گرفته شده است. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها مبین چهار بعد اصلی و مؤلفه‌های مربوط به هر بعد است؛ شامل: بعد سازمانی، بعد روابط بین فردی (مدیریت و اعضای هیأت علمی، مدیریت و دانشجویان، مدیریت و کارکنان)، بعد اجتماعی و بعد فردی در اعمال رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی بود. بر مبنای یافته‌های پژوهش در بخش کیفی می‌توان گفت که رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی یک مفهوم چند بعدی است که تنها در صورت تبلور این ابعاد در کنار یکدیگر می‌توان تصویری جامع از سازه کلی رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی به دست آورد. مدیران دانشگاهی باید با داشتن نگرشی کل‌نگر به تأثیرگذاری اخلاقی خود در ارتباط با ابعاد چهارگانه، واقف باشند و در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های مختلف پیامدهای اخلاقی و غیراخلاقی آن‌ها را پیش‌بینی نمایند.

در بعد سازمانی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و مطالعه منابع نشان داد که بخشی از ویژگی‌های رهبری اخلاقی و مسئولیت‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی در ارتباط با سازمان دانشگاه مفهوم پیدا می‌کند. بدین مفهوم که مدیریت دانشگاهی باید مجموعه مسئولیت‌های اخلاقی خود را در ارتباط با دانشگاهی که مدیریت آن را بر عهده دارد بپذیرد. دانشگاه به‌عنوان یک نهاد فرهنگی که رسالت آن بر محور فرهنگ است و مبنای مسائل فرهنگی نیز اخلاق است در نتیجه مدیران دانشگاهی باید اخلاق را هم به‌صورت نظری و هم به‌صورت عملی در تمام ساحت‌های دانشگاهی تبلور دهند. از یک مدیر انتظار می‌رود که خود در درجه اول عامل به ارزش‌های اخلاقی باشد و اصول اخلاقی را در سیاست‌گذاری‌ها و جهت‌گیری‌های مربوط به برنامه‌های متنوع دانشگاه در نظر گیرد. ترویج ارزش‌های اخلاقی و تنظیم معیارهای اخلاقی شفاف و روشن در ارتباط با امور مختلف دانشگاه، در اولویت قرار دادن منافع دانشگاه نسبت به منافع فردی، استفاده بهینه از منابع دانشگاه و امانت‌دار بودن نسبت به منابع دانشگاهی، احترام به قوانین و مقررات و پرهیز از سیاست‌زدگی و جناح‌بندی سیاسی در مدیریت دانشگاه و حاکمیت اصل شایسته‌سالاری در واگذاری پست‌ها و مناصب دانشگاهی از موارد مهم مربوط به این بعد از پژوهش است. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های مطلبی فرد و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد که از جمله نتایج این پژوهش، حاکی از آن است که مدیران دانشگاهی در قبال دانشگاه باید به معیارهای شناخت درست و احترام به دانشگاه و تلاش برای ارتقای آن و ایجاد محیطی پویا و با نشاط در محیط دانشگاه توجه داشته باشند. هم‌چنین با یافته‌های پژوهش سلیمی و همکاران (۱۳۹۵) که شایستگی‌های اخلاقی مدیران آموزش عالی را در بعد شایستگی‌های دانشی و تحلیلی منوط به شناخت مسائل جاری دانشگاه و شناخت سیستم و منابع سازمانی می‌داند تا حدودی همخوانی دارد. یافته‌های پژوهشی دکونیک (۲۰۱۶) نشان داد که رهبران سازمانی نقش عمده‌ای در ایجاد رهنمودهای اخلاقی در شرکت دارند. آن‌ها بر رفتار پیروان از طریق پاداش دادن به رفتارهای اخلاقی و تنبیه رفتارهای غیراخلاقی تأثیر دارند. هم‌چنین با یافته‌های چوجین و همکاران (۲۰۱۷) هماهنگ است. پژوهش آن‌ها نشان داد که عوامل داخلی و خارجی بر رهبری اخلاقی مدیریت مدرسه تأثیرگذار است؛ مانند داشتن جو اخلاق‌گرا، داشتن فرهنگ سازمانی اخلاق‌گرا، و داشتن نظام پاداش و تنبیه مبتنی بر اخلاق از جمله این عوامل است. نتایج پژوهش ارالین و همکاران (۲۰۱۷) نیز با نتایج پژوهش همخوانی دارد. یافته‌های پژوهشی آن‌ها حاکی از آن است که ارتباط مثبتی میان سطح رهبری اخلاقی مدیران مدرسه و ایجاد جو مثبت در مدرسه وجود دارد.

در بعد بین فردی، نتایج به‌دست آمده حاکی از آن است که چگونگی سلوک و ارتباط مدیران دانشگاهی با ذی‌نفعان درونی دانشگاه از جمله اعضای هیأت علمی، دانشجویان و کارکنان

دانشگاه حائز اهمیت است و در نظر گرفتن اصول و ارزش‌های اخلاقی در ارتباط با این افراد بروز و ظهور می‌نماید. در ارتباط با نحوه ارتباط مدیران دانشگاهی با اعضای هیأت علمی نتایج نشان داد که از جمله ملاحظات اخلاقی مدیران با اعضای هیأت علمی، مشارکت دادن آنان در امر تصمیم‌گیری، انتصاب در مناصب مختلف دانشگاهی براساس ضوابط، برقراری روابط صمیمانه، فراهم کردن فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای، نداشتن نگاه از بالا به پایین، و داشتن رفتارهای صادقانه و به دور از ریاکاری می‌باشد. استادان دانشگاه یکی از کلیدی‌ترین نقش‌ها را در نظام دانشگاهی ایفا می‌نمایند و با توجه به جایگاه والایی که دارند، مدیران آموزش عالی باید با نهایت ادب و احترام و تواضع با آنان برخورد نموده و از قابلیت‌ها و توانمندی‌های علمی و پژوهشی آنان در پیشبرد و تحقق مأموریت‌های دانشگاه نهایت استفاده و بهره را ببرند. در ارتباط با دانشجویان، رصد نمودن اخلاقیات دانشجویان، ملایمت و ملاحظت در برخورد با آنان، درک و فهم اقتضائات سنی آنان، داشتن نگاه دلسوزانه و پدرا نه نسبت به آنان، مشارکت دادن آنان در امور مربوط به آنان و احترام قائل شدن به قومیت‌های مختلف دانشجویی از جمله موارد مهمی است که باید مدنظر مدیران آموزش عالی قرار بگیرد. مأموریت اصلی دانشگاه، تربیت نیروی انسانی متخصص، توانمند و فکور و اخلاق ورز می‌باشد. به طوری که دانشگاه باید محیط علمی، پویا و اخلاقی به‌منظور توسعه ابعاد مختلف وجودی دانشجویان نظیر ابعاد علمی، فرهنگی و انسانی آنان باشد. برقراری ارتباط اثربخش مدیران با دانشجویان، در پایبندی آنان به رعایت اصول و ارزش‌های اخلاقی در نوع رفتارها و شیوه برخورد آنان بسیار تأثیرگذار است. مدیران در برخورد با دانشجویان باید اقتضائات خاص هر دانشجو را مدنظر قرار داده به طوری که گاه سخت‌گیری و شدت عمل در رعایت مقررات انضباطی و گاه گذشت و ملاحظت، تأثیرگذاری بیشتری بر آنان می‌تواند داشته باشد. در مورد کارکنان، توجه به مسائل و دغدغه‌های صنفی کارکنان، و دلجویی از آنان، ارتقای رفتارهای اخلاقی، احترام قائل شدن به آن‌ها، احقاق حقوق و پی‌گیری مطالبات کارکنان حائز اهمیت است. نتایج پژوهش در بعد بین فردی با بخشی از نتایج پژوهش مطلبی فرد و همکاران (۱۳۹۱) هماهنگ است. در این پژوهش پرهیز از جانب‌داری، احترام گذاشتن به افراد و انتصاب آنان بر مبنای شایستگی، درک شرایط سنی دانشجویان و مشارکت دادن آن‌ها در تصمیم‌گیری و در قسمت ارتباط با دانشجویان با بخشی از نتایج تحقیق جانوسیک و همکاران (۲۰۰۴) همخوانی دارد. در این پژوهش مشکلات اخلاقی مدیران امور دانشجویی مورد بررسی قرار گرفته است. مسائلی هم‌چون احترام به حریم دیگران، احترام به انتخاب شخصی، رفتار منصفانه، دوری از پارتی‌بازی، همسانی اجرای رویه‌ها و تعاملات فردی نامناسب از مسائل اخلاقی مربوط به حوزه امور دانشجویی بوده است. هم‌چنین با یافته‌های پژوهشی از ان و همکاران

(۲۰۱۷) همخوانی دارد. آنان در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ایجاد کدهای اخلاقی مکتوب برای مدیران مدرسه به آن‌ها کمک می‌کند تا به‌صورت یکپارچه و عادلانه و به‌ویژه با روش اخلاقی در مورد مسائل مربوط به کارکنان، تصمیم‌گیری نمایند.

در ارتباط با بعد اجتماعی، وظایف اخلاقی مدیران دانشگاهی نسبت به جامعه و مردم مورد نظر است. دانشگاه به‌عنوان یک نهاد تأثیرگذار اجتماعی است و مردم و جامعه از دانشگاه انتظارات ویژه‌ای دارند و مدیران دانشگاهی در برابر با اخلاقیات جامعه باید احساس مسئولیت نمایند از جمله نتایج مربوط به این بعد آشنایی با آرمان‌ها و ارزش‌های حاکم بر جامعه و ارج نهادن به آن‌ها، آشنایی با نیازها و خواسته‌های جامعه، احساس مسئولیت در خصوص مسائل فرهنگی و اجتماعی و پایبندی به آرمان‌های جامعه را می‌توان ذکر نمود. دانشگاه به‌عنوان یک سیستم باز، باید در تعامل دوسویه با جامعه باشد. نیازسنجی و آشنایی با توقعات و انتظارات جامعه، تربیت نیروی انسانی کارآمد و متناسب با تعداد مورد نیاز بازار کار، و اشتغال‌زایی و کارآفرینی نیز از مواردی است که باید به آن توجه نمود. دانشگاه باید با ارگان‌ها و نهادهای تأثیرگذار جامعه به‌ویژه در بخش صنعت، خدمات و کشاورزی جامعه ارتباط تنگاتنگ داشته باشد و نیروی کارآمد و مورد نیاز آن‌ها را به تعداد کافی تربیت نموده و در اختیار آن‌ها قرار دهد. هم‌چنین دانشگاه باید بازتابی از اخلاقیات و ارزش‌های جامعه بوده و تنوع فرهنگی جامعه را در برنامه‌های فرهنگی خود که برای دانشگاه ترتیب و تدارک می‌بیند، مدنظر قرار دهد. مدیران دانشگاه نباید جزیره‌ای عمل نمایند و ارتباط فرهنگی خود را با سایر مرکز آموزشی و فرهنگی جامعه باید تقویت نموده از خدمات آن‌ها استفاده نمایند و خدمات تخصصی خود را داوطلبانه در اختیار گروه‌های مختلف اجتماعی قرار دهند.

در ارتباط با بعد فردی، از نظر ویژگی‌های فردی و شخصیتی نیز مدیران باید دارای ویژگی‌های اخلاقی برجسته‌ای باشند که با توجه به نتایج حاصله مواردی از قبیل داشتن سعه صدر، دور بودن از تعصب و تنگ‌نظری، داشتن روحیه انتقادپذیری، تواضع و فروتنی، داشتن روحیه عفو و گذشت، داشتن روحیه همکاری، داشتن تعهد و ملایمت در گفتار و کردار از جمله موارد مربوط به آن می‌باشد. در امر گزینش مدیران دانشگاهی باید ملاک‌ها و معیارهای اخلاقی را مدنظر قرار داد و در طول مدت خدمت ویژگی‌های اخلاقی آنان را رصد نمود. مدیران به لحاظ نقش الگویی و تربیتی که برای زیرمجموعه خود دارند، شیوه رفتار آنان همواره در معرض قضاوت می‌باشد، به‌گونه‌ای که کوچک‌ترین تخطی از اصول و موازین اخلاقی و قانونی و نقض مقررات از جانب آنان، تأثیر بسیار زیادی بر اعضای سازمان خواهد داشت که این نیاز به مراقبت جدی از جانب آنان در نحوه برخورد، شیوه لباس پوشیدن، نوع گفتار و موارد دیگر دارد. نتایج پژوهش مطلبی فرد و همکاران (۱۳۹۱)، سلیمی و همکاران (۱۳۹۵)، براون و همکاران (۲۰۰۵)، اهریچ و

همکاران (۲۰۱۵) با نتایج این بخش از پژوهش هماهنگ است. طبق یافته‌های پژوهشی مطلبی فرد و همکاران (۱۳۹۱) از جمله ویژگی‌های فردی مدیران دانشگاهی صبر و سعه صدر داشتن، خوش برخورد بودن، انتقادپذیری، و داشتن وجدان کاری می‌باشد. یافته‌های پژوهشی سلیمی و همکاران (۱۳۹۵) حاکی از آن بود که از جمله مهم‌ترین شایستگی‌های شخصیتی و رفتاری مدیران آموزش عالی، تواضع و فروتنی، سعه صدر و تحمل‌پذیری، گذشت و بخشش، قانون‌گرایی و نمونه و الگو بودن است. مطابق با نظر براون (۲۰۰۵) رهبر اخلاقی هم به‌عنوان یک انسان باید دارای یک مجموعه ویژگی‌های اخلاق فردی باشد و هم به‌عنوان یک مدیر در اجرای وظایف مدیریتی خود نیز وظایف اخلاقی مرتبط با حرفه خود را باید دارا باشد. براساس یافته‌های پژوهشی اهریچ و همکاران (۲۰۱۵) رهبران اخلاقی کسانی هستند که به‌طور منصفانه و عادلانه عمل می‌کنند و آن‌ها به اشخاصی صادق و اصولی که تصمیمات متعادل می‌گیرند و کسانی که پیرامون اهمیت اخلاق و رفتار اخلاقی با پیروانشان ارتباط برقرار می‌کنند، در نظر گرفته شده‌اند. نتایج در بخش کمی نشان داد که از نظر اعضای هیأت علمی، میانگین رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی در واحدهای جامع دانشگاه آزاد اسلامی در ارتباط با هر چهار بعد، بیشتر از میانگین متوسط و در حد مطلوب بوده است. میانگین رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی در هر چهار بعد سازمانی، بین فردی (مدیریت و اعضای هیأت علمی، مدیریت و دانشجویان، مدیریت و کارکنان)، اجتماعی و فردی در حول و حوش میانگین فرضی ۳ و کمی بالاتر از میانگین است که این یافته مبین آن است که مدیران دانشگاهی از نظر اعضای هیأت علمی با وضعیت خیلی مطلوب و عالی فاصله دارند و این موضوع ایجاب می‌نماید که آنان از لحاظ اخلاقی باید به ارتقای رفتارهای اخلاقی خود در هر چهار بعد همت گمارند و آن را در خود تقویت نمایند.

به‌طور کلی می‌توان گفت که مدیران نظام آموزش عالی و دانشگاه باید در ارتباط با ساختار دانشگاه و ذی‌نفعان درونی و بیرونی خود و هم‌چنین جامعه محاط بر دانشگاه و هم‌چنین جامعه بزرگ‌تر، اصول و ارزش‌های اخلاقی را در نظر داشته باشند و در تصمیم‌گیری‌های خرد و کلان خود، جنبه‌های اخلاقی مرتبط با آن را در نظر داشته باشند. بنابراین، مدیران نظام آموزشی بایستی خودشان افرادی پایبند به اصول اخلاقی باشند تا بتوانند اخلاقیات را در سازمان نهادینه کنند. درنهایت می‌توان گفت که رفتار و اعمال اخلاقی مدیران با توجه به نتایج ای تحقیق دارای ابعاد گوناگونی است. کنش و سلوک مدیران با دانشگاه، اعضای هیأت علمی، کارکنان دانشگاه باید مبتنی بر اصول و ارزش‌های اخلاقی باشد. هم‌چنین مدیر باید با توسعه اخلاقی خود بتواند الگوی نقش مناسبی برای جامعه دانشگاهی و مردم جامعه باشد. یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های مدیریت سازمان‌های آموزشی و پژوهشی، ترویج اخلاق است. دانشگاه به‌عنوان یک مرکز پژوهشی

و آموزشی در تعامل با دانشجو، استاد، کارکنان و محیط بیرونی باید اخلاقی باشد. فراتر از این، توجه به نقش راهبردی دانشگاه در ترویج اخلاق در مشاغل و سازمان‌ها، ضرورت اخلاقی بودن سازمان دانشگاه را بیشتر نشان می‌دهد. دانشگاه برای نهادینه‌سازی اخلاق در فرهنگ سازمانی خود محتاج ترویج مستمر و اثربخش اخلاق در همه ابعاد است که این امر مهم از طریق انتصاب مدیران اخلاق مدار در پست‌ها و مناصب سازمانی، محقق می‌شود.

بر مبنای یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر به مدیران دانشگاهی ارائه می‌شود:

- در ارتباط با سازمان دانشگاه، به جوانب اخلاقی تصمیمات اتخاذ شده توجه نموده و ضمن توجه به سیاست‌ها و آرمان‌های دانشگاه، نظارت اخلاق‌مند بر نحوه انجام امور تحت نظر خود داشته باشند.
  - چشم‌انداز علمی مبتنی بر اخلاق را در نظام آموزش عالی ترسیم نمایند.
  - نظام‌نامه اخلاق مدیریت در آموزش عالی را تدوین نموده و در جهت عملیاتی ساختن آن همت گمارند.
  - در ارتباط با روابط بین فردی بین مدیران و اعضای جامعه دانشگاهی اعم از اعضای هیأت علمی، دانشجویان و کارکنان، احترام و کرامت آنان را در نظر گرفته، به مسائل و مشکلات آنان توجه نموده و جهت ارتقای رفتارهای اخلاقی و تضعیف رفتارهای غیراخلاقی آنان، از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی اثربخش و کارآمد اقدام نمایند و با روش‌های مناسب با مسائل حیطه اخلاق برخورد نمایند.
  - در ارتباط با جامعه ملی و محلی محیط بر دانشگاه، احساس مسئولیت اخلاقی داشته و با درک عمیق و کارشناسانه مشکلات جامعه، در حل آن‌ها ایفای نقش نمایند.
  - در ارتباط با ویژگی‌های فردی، به نقش الگویی خود توجه نموده، حسن و قبح‌های اخلاقی را در تعاملات فردی و اجتماعی، در نظر داشته باشند.
  - با توجه به این مطلب که وضعیت موجود رهبری اخلاقی با میزان ایده‌آل آن فاصله دارد، در هر چهار محور رفتارهای اخلاقی را در خود تقویت نمایند.
- برای پژوهش‌های آتی موارد زیر پیشنهاد می‌شود:
- انجام پژوهش با همین عنوان در دانشگاه‌ها و مراکز دیگر آموزش عالی و مقایسه نتایج آن یافته‌های پژوهش حاضر.
  - بررسی موانع توسعه رهبری اخلاقی مدیران دانشگاهی در سمت‌های مختلف دانشگاهی.
  - نظرخواهی از دانشجویان و کارکنان دانشگاه و مصاحبه با آنان درباره رفتارهای اخلاقی مورد انتظار آنان از مدیران دانشگاهی و مقایسه نظرات و دیدگاه‌های آنان با یافته‌های پژوهش حاضر.

## منابع

Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2011). When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self-Esteem on the Relationship Between Ethical



- Leadership and Follower Behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573-582. doi:10.1010/s10551-010-0610-2
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. doi:https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- Choojeen, K., Phuangsomjit, c., Angsuchoti ,S., & Sukapirom, R. (2017). Factors affecting ethical leadership of basic education school administration under the office of the basic education commission : A structural equation model *International Journal of Social Sciences*, 3(1), 686-697 .
- Copeland ,M. K. (2015). The Importance of Ethics and Ethical Leadership in the Accounting Profession *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting* (Vol. 19, pp. 61-98): Emerald Group Publishing Limited.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008
- Derakhshanmehr, A., Jabarzade Kangarlouei, S., Bahrises, J. (2018). Analysis of the relationship between ethical leadership and independent auditors' performance with mediating role of professional ethics. *Journal of Management of Governmental Organizations*, 6(2), 158-149.
- Derakhshan, M., Zandi, K., (2018). Designing the competency model of the departmental managers. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 11(2), 105-126.
- Ehrich, L. C., Klenowski, V., Smeed, J., Harris, J., & Spina, N. (2015). The centrality of ethical leadership. *Journal of Educational Administration*, 53(2), 197-214. doi:10.1108/JEA-10-2013-0110
- Eranil, A. K., & Özbilen, F. M. (2017). Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices. *Journal of Education and Learning*, 6(4), 100-112.
- Habibi, A. (2016). Complete LaserLead training. Tehran, Parsmodir.
- Janosik,S.M.Creamer,D.G.,& Humphery, E.(2204). An Analysis of Ethical Problems Facing Student Affairs Administrators. *NASPA journal*, 41(2),356-374.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007
- Karami, M. (2017). Studying the relationship between organizational professional ethics and social responsibility with the mediating role of social health (at Kordistan senior high school). Ph.D. thesis in educational administration, faculty of literature and humanities, University of Orumieh.
- Karami, M., Mirkamali, S.M., Pourkarimi, J. (2016). Exploring and explaining ethical leadership and its dimensions (Case of study: University of Tehran employees). *Quarterly Journal of Governmental Administration*, 7(22), 18-34.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2017). Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader-Follower Value Congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47-57. doi:10.1007/s10551-015-2689-y
- 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. doi:10.1007/s10551-011-0794-0

- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal and Information System*, 14(5), 31-41.
- Mike, B. (2001). Education policy and ethic. Continuum International Publishing.
- Mirkamali, S.M., Karami, M. (2016). The Relationship between Perceived Moral Leadership Style and Managers' Performance. *Development Management Magazine*, 24, 11-22.
- Monahan, K. (2012). A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations. *Emerging Leadership*, 5(1), 56-66.
- Motallebifard, A., Arasteh, H., Navehebrahim, A., Abdollahi, B. (2016). Examining the Factors Affecting the Formation and Development of High Educational Malfunctions in Iran. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 9(17), 9-40.
- Motallebifard, A., Navehebrahim, A., Lotfi, L., Mohabat, H. (2012). Higher education directors' ethical indicators with content-based qualitative approach. *Leadership Quarterly and Educational Management*, 6(2), 87-109.
- Nadehalizade, M. (2014). Providing a model of leadership at Damghan University. Master's thesis, faculty of humanities, Islamic Azad University, Shahrud branch.
- Nemati, M.A., Mohseni, H.S. (2010). Components, Requirements and Strategies. *Ethics Research in Higher Education*, 9-45.
- Norhouse, P. G. (2004). *Leadership : theory and practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Özan, M. B., Özdemir, T. Y., & Yirci, R. (2017). Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View. *Foro de Education*, 15(23), 161-184.
- Pourezat, A.A., Gholipour, A., Heidari, E., Nadirkhanloo, S., Saedinejad, M. (2012). Identification of effective factors and consequences of non-academic behaviors among university professors. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 7(2), 1-3.
- Rastegar, A., Talebi, S., Nadi, Z., Seif, M.H. (2017). The Relationship of Original Leadership and Organizational Citizenship Behavior of Teachers: With the Intermediate Role of Academic Optimism. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 10(1), 49-62.
- Rebore, R. (2001). *The Ethics of Educational Leadership*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345-359. doi:10.1007/s10551-005-3242-1
- Ritamén, L. (2015). The role of ethical leadership in inter-organizational communication, *Corporate Communications*, 63, 78-79.
- Salimi, G., Mohammadi, M., Salmanpour, M., Torzkade, J., Mohammadi, G. (2016). Case study of moral competencies of higher education directors towards a conceptual framework. *Culture at Islamic University*, 6(4), 495-522.
- Sergiovanni, T.J., Kelleher, P., McCarthy, M., & Writ, F.M. (2004). *Educational Governance and Administration*. (5ed). U.S.A. Boston: Pearson Education, Inc.
- Shapiro, J.P., Stefkovich, J. (2005). *Ethical Leadership and Decision Making in Education, Applying Complex Dilemmas*, New York, Lawrence Erlbaum.
- Walker, K.D. (1994). Notions of "Ethical" among senior educational leaders. *The Alberta Journal of Educational Research*, 40(1), 21-34.
- Yilmaz, E. (2006). To investigate the effect of school managers' leadership levels on the organizational trust level in school differentiate with respect to some variables on not. *Unpublished doctoral dissertation Institute of Social Sciences*, Selcuk University, Konya, Turkey.
- Zarei Matin, H., Ahmadi Zahraei, M., Amini, A., Nikmaram, S. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Employees' Voice. *Quarterly Journal of Human Resources Management*, 7(4), 167-190.
- Zhu, W. (2008). The Effect of Ethical Leadership on Follower Moral Identity: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Leadership review*, 8(3), 62-73.

## Identifying and Validating Dimensions and Components and Assessing the Ethical Leadership of University Directors in the Viewpoints of the Faculty Members of the University

M. Majdzadeh<sup>1</sup>, R. Hoveida\* & S. Rajaipour<sup>2</sup>

Received: 2018/12/29

Accept: 2019/06/06

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was to identify and validate the dimensions and components of ethical leadership of the university directors and the status assessment of the university administrators' ethical leadership at comprehensive units of Azad University in the educational year 2016-2017.

**Materials and Method:** The research was carried out using a mixed (qualitative and quantitative) method. In order to collect information in the qualitative section, after studying the available resources related to the subject of research, 25 of the university directors in the educational, cultural and student units that were members of the faculty board members in the 2016-2017 academic year were purposefully selected by the network of specialists. The interview was conducted by a semi-structured method. In the quantitative section, using the results of interviews and the study of resources, the ethical leadership questionnaire for university directors was developed. In this research, factor analysis of the questionnaire, factor analysis, and convergent validity index (AVE index) and audit validity (Farnell and Larker criteria, cross-factor load and HTMT index) were used. Cronbach alpha coefficients and composite reliability were used to assess the reliability of the tool. To calculate the above indicators, the Structural Equation Modeling approach and Smart PLS software were used.

**Results and Conclusion:** By analyzing the qualitative data, four dimensions of ethical leadership and their components were set for university administrators, and their validation was done in a quantitative section. Cronbach alpha and combined reliability of four dimensions were higher than 88. And the Convergent Validity Criterion for the four dimensions was upper than 0.59. It was a sign of the solidarity of the ethical leadership structure of the university administrators of their own dimensions. These dimensions are as follows: organizational dimension, interpersonal dimension (management and the faculty board members, management and students, management and staff), social dimension and individual dimension. The results of the one-sample t-test demonstrated that the average of viewpoints of faculty members in all four dimensions was higher than 3 and close to 4.

---

1. Ph.D. student, Department of Education, Faculty of Education and psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

\* Associate Professor, Department of Education, Faculty of Education and psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran. r.hoveida@edu.ui.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Education, Faculty of Education and psychology, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

The results of this study showed that there are four important dimensions in relation to each dimension and there are some components for ethical leadership of academic directors that can be used to assess the ethical leadership of academic directors. The university, as a center of research and instruction, should be ethical in interactions with students, professors, employees, and the academic community. Thus, the university requires the implementation of the ethical leadership styles more than any other organization. The main objectives of higher education administrators include assistantship in resolving community problems and educating more efficient civilians for serving the country, which is not possible unless by their observance of the ethical principles and accepted regulations. Therefore, the significant duty of university administrators is providing an environment where the principal functions of ethical leadership can be ethically carried out. The administrators' decisions related to the organizational and structural dimensions of the university, comprising legislating, employing, acclaiming, punishing, the source usage, and the administrators' behavior, can cause some ethical and behavioral obligations.

**Keywords:** Ethical Leadership, Higher Education, University Directors, Validation.