



## Designing a forward-looking ethical leadership model in organizations based on social responsibility (Study case: Farman Imam (RA) executive headquarters and Mustafafan Foundation)

Zahra Hesami

PHD student, management Group ,zanjan Branch ,Islamic Azad University, Zanjan, Iran.  
za.hesami@gmail.com

Gholamreza Memarzadehtehran\*

Associate Professor, Department of Public Administration , Science and Research Unit, Islamic Azad University Tehran, Iran. gmemar@gmail.com

Nabiollah Mohammadi

Assistant Professor, Department of Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran. nabimohammadi@gmail.com

### Abstract

**Purpose:** In today's era, foresight is considered one of the most important leadership paradigms, which has an undeniable necessity in the ethical leadership of organizations, so the main purpose of this research is to base the variable of foresight in drawing a comprehensive map; Designing a prospective ethical leadership model is based on social responsibility.

**Method:** In terms of methodology, the present research is mixed (quantitative and qualitative) and in terms of research type, it is among model development researches. research community; The executive headquarters of Farman Imam (RA) and Mustafafan Foundation, the experts of the research are 26 senior and middle managers of these organizations using the purposeful sampling method. The method of collecting information is library studies and field research. The analysis methods were Delphi technique and Soda method (development and analysis of strategic thinking).

**Findings:** Based on the findings, 32 components of ethical leadership, 20 components of foresight and 25 components of social responsibility were obtained, each of these variables was also clustered in 4 main dimensions. Then, by emphasizing the variable of foresight in drawing the cognitive mapping of the relationships between the mentioned variables and analyzing it, the final model of forward-looking ethical leadership was presented, which can be the basis for managers' decisions. Identifying the exact position of the hierarchy of leadership elements with emphasis on all 20 identified components of the foresight variable in this research will definitely be effective in providing a comprehensive map.

**Conclusion:** Ethical leadership includes the dimensions of empowering subordinates, characteristic traits, moral awareness and people-orientation-community orientation, which have an impact on the dimensions of social responsibility. The foresight variable also includes perspective dimensions, sensitivity to employees' needs, flexibility in changes and developments, and sensitivity to the surrounding environment is effective on the ethical leadership variable. The hierarchy of influencing elements is economic, humanitarian, environmental and legal. The legality component was also identified as the most effective factor in the research.

**Keywords:** ethical leadership; visionary leadership; social responsibility; Ethical leadership model.

**Cite this article:** Hesami, Zahra, Memarzadehtehran, Gholamreza & Mohammadi, (2023), Designing a forward-looking ethical leadership model in organizations based on social responsibility (Study case: Farman Imam (RA) executive headquarters and Mustafafan Foundation) , Vol.7, NO.1, Spring & Summer 2023, 169-195  
**DOI:** 10.30479/jfs.2022.16142.1327

**Received on** 11 April, 2023 **Accepted on** 28 August, 2023

**Copyright** © 2022, The Author(s).

**Publisher:** Imam Khomeini International University

**Corresponding Author:** Gholamreza Memarzadehtehran

**E-mail:** gmemar@gmail.com



## طراحی مدل رهبری اخلاقی آینده‌نگر در سازمان‌های مبتنی بر مسؤولیت اجتماعی (مورد مطالعه: ستاد اجرایی فرمان امام (ره) و بنیاد مستضعفان)

زهرا حسامی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران، za.hesami@gmail.com

غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۲\*</sup>

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول) gmemar@gmail.com

نبی اله محمدی<sup>۳</sup>

استادیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران nabimohammadi@gmail.com

### چکیده

هدف: در عصر حاضر، آینده‌نگری یکی از مهم‌ترین پارادایم‌های رهبری، محسوب می‌گردد که ضرورتی انکارناپذیر در رهبری اخلاق‌محور سازمان‌ها دارد. لذا این پژوهش، با مبنا قرار دادن متغیر آینده‌نگری، در ترسیم نقشه‌نگاشت جامع؛ طراحی مدل رهبری اخلاقی آینده‌نگر مبتنی بر مسؤولیت اجتماعی است.

روش: پژوهش حاضر، از حیث روش‌شناسی، ترکیبی (کمی و کیفی) و از نظر نوع پژوهش، در زمره پژوهش‌های توسعه مدل است. جامعه پژوهش؛ ستاد اجرایی فرمان امام (ره) و بنیاد مستضعفان بوده، خبرگان پژوهش نیز با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۲۶ نفر از مدیران عالی و میانی این دستگاه‌ها هستند. روش گردآوری اطلاعات نیز، مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی میدانی است. روش‌های تجزیه و تحلیل نیز تکنیک دلفی و روش سودا (توسعه و تحلیل تفکرات استراتژیک) بوده است.

یافته‌ها: براساس یافته‌ها، تعداد ۳۲ مؤلفه رهبری اخلاقی، ۲۰ مؤلفه آینده‌نگری و ۲۵ مؤلفه مسؤولیت اجتماعی به دست آمد. هر کدام از این متغیرها نیز، در ۴ بعد اصلی خوشه‌بندی گردید. سپس با تأکید بر متغیر آینده‌نگری، در ترسیم نقشه‌نگاشت شناختی، روابط بین متغیرهای مذکور و تجزیه و تحلیل آن، مدل نهایی رهبری اخلاقی آینده‌نگر ارائه گردید که می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری‌های مدیران باشد. شناسایی جایگاه دقیق سلسله‌مراتب عناصر رهبری، با تأکید بر تمامی ۲۰ مؤلفه شناسایی شده متغیر آینده‌نگری در این پژوهش، به طور مسلم در ارائه نقشه جامع مؤثر خواهد بود.

نتیجه‌گیری: رهبری اخلاقی، شامل ابعاد توانمندسازی زیردستان، صفات مشخصه، آگاهی اخلاقی و مردم‌مداری - جامعه‌مداری دارای تأثیر و تأثر بر ابعاد مسؤولیت اجتماعی است. متغیر آینده‌نگری نیز شامل ابعاد چشم‌انداز، حساسیت به نیازهای کارکنان، منعطف بودن در تغییر و تحولات و حساس بودن به محیط اطراف، بر متغیر رهبری اخلاقی مؤثر است. سلسله‌مراتب عناصر نفوذ کننده، عامل اقتصادی، بشر دوستانه، زیست‌محیطی و قانونی است. مؤلفه قانونی بودن نیز تأثیرپذیرترین عامل، در پژوهش مشخص گردید.

کلید واژه‌ها: رهبری اخلاقی؛ رهبری آینده‌نگر؛ مسؤولیت اجتماعی؛ مدل رهبری اخلاقی.

\*استاد: حسامی، زهرا. معمارزاده طهران، غلامرضا و محمدی، نبی. (۱۴۰۲). طراحی مدل رهبری اخلاقی آینده‌نگر در سازمان‌های مبتنی بر مسؤولیت

اجتماعی (مورد مطالعه: ستاد اجرایی فرمان امام (ره) و بنیاد مستضعفان)

دو فصلنامه علمی آینده پژوهی ایران، مقاله پژوهشی، دوره ۸، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۲، ۱۶۹-۱۹۵

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱/۲۲ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۶/۶

ناشر: دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)

## مقدمه و تبیین مساله

بحث رهبری و تاثیر آن بر سازمان‌ها، غیرقابل انکار است و پژوهش در مورد آن، از الزامات حیاتی سازمان‌های امروزی است. (شوراج و میمتاج، ۲۰۱۷) نقش زیاد رهبران سازمان‌ها، در ایجاد رهنمودها و راهنماهای اخلاقی ثابت شده است. آن‌ها بر اخلاق و منش زیردستان خود، به صورت ارائه پاداش به رفتارهای اخلاق محور و تنبیه رفتارها و منش‌های غیراخلاقی اثرگذار هستند. (ولی اللهی چلک، ۱۴۰۰) رهبری اخلاقی، استانداردهای اخلاق را گسترش می‌دهد و درصد مدیریت رفتار زیردستان است. لزوم توجه سازمان‌ها و ادارات به این مبحث، از آن‌جا نشأت می‌گیرد که در تحقیقات و پژوهش‌های مختلف، کارکرد مثبت رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی به‌کرار تایید شده است. اصول رهبری اخلاقی، جهت‌گیری و وضوح اخلاقی را در بر می‌گیرد و بر این اساس بر سازمان تاثیرگذار است. (کو و همکاران، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، محور اساسی همه رویکردهای جدید، رهبری عنصری به نام آینده‌نگری است. امروزه، به رهبری آینده‌نگر، به عنوان یک پارادایم در حوزه رهبری نگریسته می‌شود. (تیلور و همکاران، ۲۰۱۴). رهبران آینده‌نگر، باید چشم‌انداز سازمان خود را از طریق مشارکت افراد و تیم‌ها تنظیم کنند. (انوچاکو و همکاران، ۲۰۱۷) به عبارت دیگر، رهبری آینده‌نگر، یک اقدام و عمل رهبری تلقی می‌شود که می‌تواند دیگران را تحت نفوذ خود قرار دهد و آن‌ها را تشویق نماید تا به خلق و بیان واقع‌بینانه، محقق‌الوقوع، معتقدانه و جذاب چشم‌اندازهای آینده پردازند؛ به طوری که وضعیت فعلی را بهبود بخشد. (آنشار، ۲۰۱۷)

مفهوم مسؤولیت اجتماعی، با وجود این که در اواخر دهه بیست میلادی عنوان شد؛ ولی تا سال ۱۹۵۰ نتوانست یک موضوع و مطالبه جدی و محکمی را در بین رهبران سازمان‌ها کسب نماید. تا این‌که فرانک آبرامز، در سال ۱۹۵۱، مقاله تعهد الزام کسب و کار را منتشر نمود و سبب شد مفهوم مسؤولیت اجتماعی، در کانون دید مدیران سازمان‌ها قرار بگیرد. با مرور در سیر تکاملی مفهوم مسؤولیت اجتماعی، از آن زمان تاکنون، مشخص می‌گردد جنبشی که نگرش آن، مبنای اخلاقی - فلسفی داشته؛ تمرکزش به سوی نگرشی مدیریت محور سوق یافته است. (مرسلی، ۱۴۰۰، ص ۱۴۶) لذا بررسی میزان و چگونگی تاثیر و اثر دو عنصر رهبری اخلاقی آینده‌نگر و مسؤولیت اجتماعی در سازمان‌ها، امری قابل تأمل است و پژوهش‌های مختلفی در خصوص هر یک از این متغیرها، در سازمان‌های دولتی صورت پذیرفته است. ولی آن‌چه مبین نوآوری در این پژوهش است؛ این است که ضمن بیان ابعاد حاصل از مطالعات پیشینه و اخذ نظرات خبرگان، به شناسایی ابعاد رهبری اخلاقی آینده‌نگر و رابطه آن با دیگر متغیرهای پژوهش به منزله ضرورتی برای رهبری اخلاقی پرداخته شده که تاکنون شناسایی و معرفی نشده بود و تاکید بر رهبری آینده‌نگر می‌تواند به بسط و گسترش دانش نظری در این حوزه کمک‌کننده باشد. لذا پژوهش حاضر، به دنبال آن بوده تا پس از شناسایی متغیرهای رهبری اخلاقی، با محوریت رهبر آینده‌نگر از یک سو و مسؤولیت اجتماعی و اولویت‌بندی آن‌ها از سوی دیگر، مدل رهبری اخلاقی آینده‌نگر سازمان‌ها با تاکید بر مسؤولیت اجتماعی را ارائه نماید. براین اساس سوال اصلی پژوهش چنین مطرح می‌گردد:

مدل رهبری اخلاقی آینده‌نگر مبتنی بر مسؤولیت اجتماعی در سازمان‌های ستاد اجرایی فرمان امام (ره) و بنیاد مستضعفان، دارای چه اجزا و ابعادی است؟  
پژوهش صورت گرفته همچنین دارای سوال‌های فرعی به شرح ذیل است:  
- نقشه‌نگاشت، برگرفته از تاثیر و تاثر روابط بین مؤلفه‌های مذکور در ستاد اجرایی فرمان امام (ره) و بنیاد مستضعفان به چه صورت است؟  
- مدل نهایی رهبری اخلاقی آینده‌نگر، مبتنی بر مسؤولیت اجتماعی در ستاد اجرایی فرمان امام (ره) و بنیاد مستضعفان چگونه طراحی می‌گردد؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه، توجه به سازمان‌های دولتی و آن‌چه در درون آن‌ها می‌گذرد؛ نشان می‌دهد با افزایش اهمیت اخلاق، مدیران اهتمام بیشتری می‌ورزند تا جو و فضای اخلاق‌محوری را در سازمان ایجاد نمایند. مروری بر پژوهش‌های صورت پذیرفته در این زمینه، بیانگر نقش منحصر به فرد و حیاتی مدیران سازمان‌ها در بسترسازی رویه‌های اخلاق‌محور، برای زیردستانشان است. (صالح نیا، ۱۳۹۶، ص ۹۴) امروزه، رهبری و توسعه و ترویج آن در تمام سطوح مدیریت در دستور کار بسیاری از سازمان‌هاست. همین امر، باعث ایجاد طیف وسیعی از سبک‌های رهبری در طول زمان شده است. یکی از سبک‌های رهبری که در عرصه پژوهش‌ها و مطالعات مدیریتی توجه قابل نفوذ زیادی را از آن خود کرده است؛ سبک رهبری اخلاقی است. (رضایی، ۱۳۹۹، ص ۱۰۹) ادراک افراد، از خصوصیات رهبری اخلاق‌محور که از خصوصیات فرهنگی تاثیر می‌پذیرد؛ باعث مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی شده است. رهبری اخلاقی، براساس مشاهدات، در جهت ارتقای مسؤولیت اجتماعی، تاثیر بسزایی دارد. (نوبرت وو و همکاران، ۲۰۱۴؛ ژو و همکاران، ۲۰۱۳). نقش رهبری اخلاقی، در درونی کردن نقش‌های اخلاقی و تاثیری که در تعهد و ارتقای عملکرد کارکنان می‌گذارد؛ بسیار حائز اهمیت است. (تابلی، ۱۳۹۵) علاوه بر رهبری اخلاقی، محققان طی دو دهه اخیر، به رویکردهای نوین رهبری پرداختند.

محور اساسی همه این رویکردها، عنصر آینده‌نگری است. امروزه، به رهبری آینده‌نگر، به عنوان یک پارادایم در حوزه رهبری نگرینگریسته می‌شود. (تیلور و همکاران، ۲۰۱۴). با توجه به این‌که رهبران آینده‌نگر، اطراف خود را به شیوه منسجم‌تر و کامل‌تری می‌نگرند (ساروانو و همکاران، ۲۰۱۹)؛ رهبری آینده‌نگر، یک اقدام و عمل رهبری تلقی می‌شود که می‌تواند دیگران را تحت نفوذ خود قرار دهد و آنان را تشویق نماید تا به خلق و بیان واقع بینانه، محقق‌الوقوع و جذاب چشم‌اندازهای آینده بپردازند. (آنشار، ۲۰۱۷). رهبر آینده‌نگر، بر اثربخشی فعالیت‌های سازمان‌های دولتی نیز تاثیر معنادار و بسزایی دارد. (نیکوکار و همکاران، ۱۴۰۰) غالب سازمان‌ها، از مزیت سبک‌های رهبری نوین، بویژه تمرکز بر رهبری آینده‌نگر بی‌بهره مانده‌اند و توجه خاصی به آن

نشده است. از سوی دیگر، یکی از متغیرهای مهمی که می توان در رابطه بین رهبری اخلاقی و رهبری آینده نگر در سازمان بر آن تاکید نمود؛ متغیر مسئولیت اجتماعی است. وظایف و تعهدات سازمان ها و ادارات که هم راستا با کمک به جامعه، به صورت کلی است؛ محتوای اصلی مسئولیت اجتماعی است. (موجودی و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۰۱) به بیان دیگر، سازمان های مختلف، در قبال جامعه، مسئولیت هایی در جنبه های مختلف منابع انسانی، محیط زیست و اقتصاد و سیاست دارند. لذا سازمان ها باید به خواسته های جامعه و ذینفعان، اهتمام بیشتری ورزند.

مفهوم رهبری آینده نگر، به عنوان بخشی از سبک های نوین رهبری در سازمان های امروزی تلقی می گردد و در قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۹) هم توجه ویژه ای به استقرار ساز و کارهای نوین مدیریتی در هدایت و راهبری سازمان های کشور شده است. ضرورت توجه به مفهوم اخلاق و ارزش های اخلاقی در سازمان های دولتی نیز در قانون مدیریت خدمات کشور (۱۳۸۹)، برنامه شش گانه توسعه (۱۳۹۶) و سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (بند ۲۴، ۱۳۸۹) مورد توجه قرار گرفته که این مفاهیم، در سایه سار مفهوم رهبری اخلاقی در سازمان ها تجلی پیدا می کند. همچنین در خصوص مفهوم مسئولیت اجتماعی در تشکیلات اداری و در سیاست های نظام اداری ایران، به این مهم در قانون اساسی (بند ۱۳، فصل اول) و در سیاست های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری (بند ۲۰، ۱۳۸۹) اشاره شده است. برای اساس، ضرورت و اهمیت پرداختن به متغیرهای رهبری اخلاقی، مسئولیت اجتماعی و آینده نگری پر واضح است. زیرا با مشاهده و بررسی وضعیت سازمان ها، در دنیای متلاطم امروزی، متوجه می شویم مبحث آینده نگری، در بسیاری از تصمیم گیری های مدیران، علی رغم اذعان مدیران به اهمیت آن، مورد غفلت قرار می گیرد. در حالی که رهبران آینده نگر، آینده ای مطلوب برای سازمان خود با حساسیت و بینش کامل نسبت به اطراف، نیازها و ارزش های کارکنان و همچنین کارکنان خود، با ترسیم چشم اندازی روشن، خلق می کنند. (حکاک و همکاران، ۱۳۹۹) همچنین از یک سو، اعتقادات و ارزش های ما که ریشه در تعالیم دینی و مذهبی دارد و از سوی دیگر، سبقت فرهنگی و اجتماعی غنی کشور، اقتضا می کند رهبری اخلاقی به گونه ای ملموس تر در سازمان های دولتی کشور، ساری و جاری باشد. (گزارش تحول اداری، سازمان مدیریت) حال، مسأله اصلی این است که شناسایی دقیق مؤلفه های رهبری اخلاقی که بر آینده نگری تاکید داشته باشد، بر عملکرد کل سازمان تاثیرگذار است و نقصان در این امر، می تواند در تعهد و التزام یک سازمان که باید در مقابل جامعه، پاسخگو باشد؛ خدشه ایجاد نماید. ضرورت توجه سازمان ها به دو موضوع رهبری اخلاقی آینده نگر از یک سو و مسئولیت اجتماعی از سوی دیگر انکارناپذیر است. ولی با بررسی مطالعات، به این نتیجه می رسیم توجه به ابعاد و مؤلفه های مبحث مذکور، موضوعی است که در دستگاه های ستاد اجرایی فرمان امام (ره) و بنیاد مستضعفان نیم نگاهی به آن نشده و از آن غافل هستند؛ هرچند این موضوع، گریبان گیر بیشتر سازمان های کشور نیز است؛ اما در دستگاه های ذکر شده، این امر بیشتر ملموس است و باید در این زمینه، مطالعات بنیادی صورت پذیرد. در نوآوری این پژوهش،

بیان این مطلب قابل ذکر است که در این پژوهش، ضمن بیان ابعاد رهبری اخلاقی، آینده‌نگری و مسؤلیت اجتماعی حاصل از مطالعات پیشینه و اخذ نظر خبرگان، بر رابطه بین ابعاد فوق و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های آینده‌نگری و بررسی رابطه‌ی آن‌ها، در جهت رسیدن به مدل نهایی، به عنوان یک ضرورت برای سازمان‌های مذکور پرداخته شده است. در ادامه، به تعریف مفهومی متغیرهای اصلی این پژوهش پرداخته شده است:

رهبری اخلاقی: رهبری اخلاقی، به عنوان رویکرد نوین، با اولویت دادن به اخلاقیات در سازمان، زمینه را برای ایجاد و ارتقای اثربخشی سازمان فراهم می‌سازد. (خالقی، ۱۳۹۹، ص ۲۳۵). رهبران اخلاقی، به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه، بر رفتارهای کارکنان خود از طریق مدلسازی نقش رهبر، اثر می‌گذارند. (مین و همکاران، ۲۰۲۰). شنوا بودن مدیر نسبت به زیردستان، لزوم رعایت معیارهای اخلاقی سازمان و ابزارهای تشویقی و تنبیهی در این رابطه، تصمیم‌گیری‌های منصفانه و قابل اعتماد بودن را شامل می‌گردد. (ایمانی، ۱۴۰۱، ص ۱۴۹). رهبران اخلاقی، باید شخصیتی جامع، دربرگیرنده ارزش و رفتارهای درست، باید‌ها و نباید‌های اصولی، داشته باشند. (فریمن و استیوارت، ۲۰۱۶).

رهبری آینده‌نگر: سازمان‌ها، برای آن‌که بتوانند خدمات متناسب ارائه دهند؛ ناچار هستند تصویری با دقت بیشتر از آینده جامعه و سازمان‌ها در حوزه ارائه خدمات داشته باشند. این امر، ضرورت وجود یک دیدگاه آینده محور که مبتنی بر رصد همیشگی محیط سازمان است را خاطر نشان می‌سازد. (وارگاس لما و همکاران، ۲۰۲۰)

مسؤولیت اجتماعی: مسؤلیت اجتماعی، دربرگیرنده تعهد به جامعه، مشارکت ذینفعان، بهبود کیفیت زندگی، توسعه اقتصادی، قانون‌مداری، اقدامات داوطلبانه، شفافیت و پاسخگویی است. (شاه حسینی، ۱۴۰۰، ص ۱۱۴). تعهد، در خصوص مسؤلیت اجتماعی می‌تواند روند دستیابی به عملکرد مناسب را در سازمان تسهیل نماید. (جیانگ، ۲۰۱۸، ص ۷۵)

پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه رهبری اخلاقی در سطح ملی و فراملی، به طراحی چهارچوب نظری این پژوهش کمک نموده است. در جدول شماره ۱، سعی گردیده تا مهم‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته و نتایجی که به دنبال داشتند؛ جمع بندی گردد:

جدول شماره ۱: پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

پژوهشگر - سال	عنوان	مهم‌ترین یافته‌ها
نیکوکار و همکاران - ۱۴۰۰	تأثیر رهبر آینده‌نگر بر اثربخشی سازمان‌های دولتی	در پژوهش صورت گرفته، اثرگذاری رهبر آینده‌نگر بر اثربخشی سازمان و همچنین رهبر آینده‌نگر بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی، بررسی و کنکاش شده است. طبق نتایج و با رجوع به نمودار ترسیم شده، می‌بینیم رابطه اول به صورت معنی‌دار بوده و رابطه دوم نیز مثبت است.
حکاک و همکاران - ۱۳۹۹	شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری آینده‌نگر با استفاده از رویکرد دلفی فازی	نتایج پژوهش، مبین آن است که از میان پیشایندهای سبک رهبری آینده‌نگر سامان دهنده، خطرپذیر بودن رهبران، اعتماد به نفس، دارا بودن تفکرات راهبردی و همگام و همدل کردن افراد به عنوان مهم‌ترین عوامل به وجود آورنده سبک رهبری آینده‌نگر است.
کاشفی و همکاران - ۱۳۹۸	اثرگذاری رهبری اخلاقی بر رفتارهای نوآورانه	با بررسی نتایج این پژوهش، مشخص می‌شود رهبری اخلاقی، می‌تواند در کنار این که زمینه‌ساز استقلال شغلی در سازمان باشد؛ رفتارهای خلاقانه و نوآورانه

را در سازمان ها بسط و گسترش دهد. متغیر میانجی در پژوهش مذکور، استقلال شغلی بوده است.		
در پژوهش مذکور، تلاش شده تا نشان داده شود در استعفاها و انصراف از کار صورت گرفته در سازمان ها، رهبری اخلاقی دخالت دارد یا خیر. با بررسی نتایجی که پژوهشگر به دست آورده، متوجه می شویم رهبری اخلاقی، بر کاهش بدبینی سازمانی اثر مستقیم منفی ندارد.	بررسی نقش اخلاق سازمان و رهبری اخلاقی در کاهش دادن ترک خدمت	امیرخانی و همکاران - ۱۳۹۷
پژوهشگر در این تحقیق، به دنبال ایجاد مدل جامعی برای رهبری اخلاقی بوده که ویژگی های سخت اخلاقی و ویژگی های نرم اخلاقی را پوشش دهد. مهم ترین خصوصیت های سخت رهبران مشتعل بر توانمندسازی، پاسخگویی اخلاقی و... است. مهم ترین ویژگی های نرم اخلاقی نیز مدلسازی نقش، درست بودن و تربیت رهبران و... است.	طراحی مدل سبک های رهبری اخلاقی در بخش های دولتی ایران	سلیمانی - ۱۳۹۶
پژوهشگر، در رساله خویش، پیامدهای رهبری اخلاقی را مبادله اجتماعی، تعهد کارکنان، اعتماد کارکنان و یادگیری اجتماعی و شایستگی تبیین نموده است. عناصر مدیریتی را نیز شامل نقش آفرین، توانمندساز و ارتباط دهنده و عناصر ویژگی های فردی رهبری اخلاقی را شامل تربیت، خادمت و معنویت و شناسایی کرده است.	ارائه مدل رهبری اخلاقی سازگار با سازمان دولتی ایران	حضرتی و معمارزاده - ۱۳۹۳
بررسی یافته های پژوهش نشان می دهد نقش معنادار و مثبت عناصر رهبری اخلاقی که اهم آن ها در پژوهش فوق، عناصر الگو بودن و عمل گرا بودن است؛ در ایفای نقش مسؤلیت پذیری رهبران سازمان ها ثابت شده است.	بررسی اثر رابطه بین مسؤلیت اجتماعی و رهبری اخلاقی	زندى و همکاران - ۱۳۹۲
پژوهشگر، در این پژوهش، مؤلفه های مهم رهبری اخلاقی را در سازمان و سهم هریک از آن ها را با درصد نشان داده است. بنابراین، مردم مداری، بیشترین سهم و انصاف، کمترین سهم را در بین مؤلفه های رهبری اخلاقی در سازمان بر روی فضای اخلاقی سازمان دارند.	تأثیر رهبری اخلاقی در سازمان بر فضای اخلاقی	صالح نیا - ۱۳۹۱
پژوهشگر، در نتایج خود، عنوان نموده است دارا بودن صفت آینده نگری سبب می شود رهبران به گونه ای متفاوت بیاندیشند و از تخصص های خود در جهت حل گره ها، و مشکلات سازمان پیشروی کنند.	نقش های رهبری آینده نگر و فرهنگ سازمانی در پاسخگویی به تغییرات مؤسسات اجتماع	ساروانو و همکاران - ۲۰۱۹
طبق نتایج به دست آمده پژوهش که در بین ۳۷۵ سازمان انجام پذیرفت، فرهنگ و آداب و یک سازمان و سبک رهبری ای که مدیران سازمان اتخاذ می نمایند در سازمان تأثیری مثبت دارد.	رابطه بین مسؤلیت اجتماعی رهبران و اخلاق	فیلیپ و همکاران - ۲۰۱۹
در این پژوهش، عناصر رهبری و صدای اخلاقی، با مطالعات کتابخانه ای سنجیده و کدگذاری شده اند. فرهنگ اخلاقی و امنیت روانی در این زمینه، نقش میانجی و واسطه را در بر دارند.	رهبری اخلاقی با نقش میانجی فرهنگ اخلاقی و امنیت روانی و صدای اخلاقی	ساغناک - ۲۰۱۷
رهبری اخلاقی، بر خلاقیت و خصوصیات فردی (از طریق صدای اخلاقی) تأثیر غیرمستقیم دارد. رابطه مثبت بین ادراک زیردستان سازمان از صدای کارکنان و رابطه آن با فعالیت کارکنان در سازمان به صورت مستقیم است.	اثر صدای اخلاقی، رهبری اخلاقی، و جو خلاقیت در رهبران	شین و همکاران - ۲۰۱۶
به این نتیجه رسیدند که خودرهبری مبتنی بر اخلاقیات، با قضاوت اخلاقی رابطه معناداری دارد.	رهبری اخلاقی و قضاوت اخلاقی پیروان، نقش درک پاسخگویی پیروان و خودرهبری پیروان	استینبار و همکاران - ۲۰۱۴
رابطه مثبت بین رهبری اخلاقی و اثربخشی تیم مدیریت ارشد و خوش بینی زیردستان درباره آینده سازمان و جایگاه آن ها در سازمان دارد.	رهبری اخلاقی و ارتباط آن ها با پاسخگویی اجتماعی، اثربخشی مدیران ارشد و خوش بینی پیروان	دی هارتوق و دن هارتوق - ۲۰۰۸
رهبری اخلاقی، به درک اثربخشی رهبران، رضایت شغلی، تعهد پیروان و تمایل برای گزارش مشکلات مدیریتی منتهی می گردد.	یک دیدگاه یادگیری اجتماعی برای توسعه ساختار	براون و همکارانش - ۲۰۰۵

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش، با دو رویکرد کیفی و کمی انجام پذیرفته است. پژوهش از منظر هدف، توسعه‌ای است؛ زیرا درصدد افزودن به یک دانش کاربردی درباره رهبری اخلاقی آینده‌نگر و مسؤولیت اجتماعی است. از سوی دیگر، دارای پیمایش در نمونه مورد نظر بوده تا نگرش جامعه را درباره رهبری اخلاقی، توصیف نماید؛ بنابراین، دارای راهبردی پیمایشی است. داده‌ها و اطلاعات پژوهش، با استفاده از مطالعات و بررسی‌های مراجع کتابخانه‌ای و همچنین روش میدانی، با مصاحبه و پرسشنامه جمع شده‌اند. روش‌های گردآوری اطلاعات، روش دلفی و روش سودا بوده است. با توجه به تنوع فعالیت‌های سازمان‌های دولتی، جامعه آماری این پژوهش، شرح وظایف دستگاه‌های دولتی، به طور اجمالی مورد بررسی قرار گرفت و با مشورت، نظرات اساتید مدیریت و مدیران سازمان دو دستگاه ستاد اجرایی فرمان امام (ره) و بنیاد مستضعفان در نظر گرفته شدند. چرا که این سازمان‌ها اولاً این که اقتصادی هستند دوم این که سازمان‌های فوق، موظف هستند همه منافع خود را در راستای مسؤولیت اجتماعی خود هزینه کنند. ستاد اجرایی فرمان امام (ره) سازمانی شبه دولتی است که وظیفه مدیریت اموالی که طبق اصل ۴۹ قانون اساسی و دیگر قوانین، در اختیار ولی فقیه هستند را بر عهده دارد و در دو حوزه اصلی امور خیریه و بخش اقتصادی فعالیت می‌کند. بنیاد مستضعفان نیز، یک سازمان شبه دولتی است که بعد از انقلاب اسلامی، تاسیس شده است و پس از شرکت ملی نفت ایران، دومین مؤسسه اقتصادی بزرگ ایران است. بدین منظور در مرحله اول پژوهش، صاحب‌نظران و اساتید رشته مدیریت دولتی و کسانی که علی‌الخصوص در زمینه رهبری اخلاقی، آینده‌نگری و مسؤولیت اجتماعی، مطالعات و پژوهش‌هایی داشتند؛ شناسایی شده و به گردآوری مطالب درخصوص متغیرهای فوق، از کتب و مقالاتشان پرداخته شد و مطالب گردآوری شده، از لحاظ همسانی موضوعات، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در مرحله دوم با روش نمونه‌گیری هدفمند، ۲۶ نفر از مدیران عالی و میانی سازمان‌های مذکور که کارشناسان دانشگاهی و سازمانی محسوب می‌گردند؛ به عنوان خبرگان در نظر گرفته شدند. جدول شماره ۲، نشان‌دهنده برخی مشخصات خبرگان پژوهش است:

جدول شماره ۲: مشخصات خبرگان پژوهش

شاخص خبرگی در موضوع	۲۶ نفر		تعداد خبرگان پژوهش
	نفر	نفر	
دستگاه اجرایی	۱۲ نفر	ستاد اجرایی فرمان امام (ره)	دستگاه اجرایی
	۱۴ نفر	بنیاد مستضعفان	
پست اجرایی	۹ نفر	مدیر عالی	پست اجرایی
	۱۷ نفر	مدیر میانی	
مدرک تحصیلی	۵ نفر	دکتر	مدرک تحصیلی
	۱۹ نفر	کارشناسی ارشد	



در ادامه فرایند پژوهش، طی مصاحبه‌های اولیه‌ای که با این خبرگان صورت پذیرفت؛ به بررسی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی، مسؤولیت اجتماعی و آینده‌نگری که وجود داشتند؛ پرداخته شد و با استفاده از فن دلفی مؤلفه‌های متعددی که در رابطه با متغیرهای مذکور شناسایی شده بودند؛ مورد کنکاش قرار گرفت و در نهایت، معیارهای همسان برای هر متغیر، در یک خوشه قرار گرفتند. استفاده از روش دلفی، به منظور رسیدن به یک توافق جمعی، درباره متغیرها و زیرمتغیرهای پژوهش بوده است. برای غربالگری و تایید مؤلفه‌های متغیر رهبری اخلاقی و مؤلفه‌های مسؤولیت اجتماعی، در روش دلفی به طراحی، تدوین و توزیع پرسشنامه‌ای حاوی ۲۹ پرسش، بین خبرگان پرداخته شد. نرخ برگشت پرسشنامه‌ها نیز، ۹۲ درصد بوده است. در نهایت، پس از جمع‌بندی نظرات، ابعاد و مؤلفه‌های رهبری اخلاقی، آینده‌نگری و مسؤولیت اجتماعی تثبیت گردیدند. در مرحله سوم، با استفاده از نظرات خبرگان، پرسشنامه شماره ۱، بر مبنای روش مقایسات زوجی و با هدف بررسی میزان تاثیرگذاری متغیرها تدوین شد. این پرسشنامه، پس از تایید اساتید محترم، بین خبرگان توزیع شد و نتایج آن در نرم‌افزار اکسل، مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله آخر، از آن‌جا که به دنبال بررسی ایده‌ها و مفاهیم ذهنی افراد، با دیدگاه‌های مختلف نسبت به ابعاد متغیرهای پژوهش بودیم؛ از روش توسعه و تحلیل تفکرات که از آن به رویکرد مدلسازی شناختی نیز تعبیر می‌گردد؛ بهره گرفته شد تا بتوان نمایش تصویری دوبعدی از ایده‌ها و مفاهیم خبرگان ایجاد نمود و در نهایت، تحلیل نظرات خبرگان درخصوص متغیرها و رسیدن به مدل نهایی پژوهش، امکان‌پذیر گردید. جدول شماره ۳، نشان‌دهنده روش‌های به کار گرفته شده در پژوهش و چرایی استفاده از آن‌ها می‌باشد. جدول شماره ۴ نیز، نشان‌دهنده پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش است.

جدول شماره ۳: روش‌های به کار گرفته در پژوهش

ردیف	روش	هدف و چرایی	هدف از کاربرد روش
۱	روش دلفی	هدف	بررسی ابعاد متغیرهای رهبری اخلاقی، رهبری آینده‌نگر و مسؤولیت اجتماعی و تعیین مؤلفه‌های این ابعاد.
		دلیل استفاده	در این روش، توافق جمعی حاصل شده از نظرات خبرگان در قیاس با روش‌های مشابه، دقت بیشتری را برای پژوهش فراهم می‌سازد.
۲	روش مقایسات زوجی	هدف	سنجش اهمیت متغیرهای پژوهش نسبت به یکدیگر در سازمان.
		دلیل استفاده	با استفاده از این روش، تاجر و تاثیر متغیرها از یکدیگر نشان داده می‌شود.
۳	روش توسعه و تحلیل تفکرات استراتژیک (سودا)	هدف	توسعه و تحلیل روابط بین رهبری اخلاقی و مسؤولیت اجتماعی، با لحاظ نمودن رهبری آینده‌نگر و در نهایت رسیدن به مدل نهایی پژوهش.
		دلیل استفاده	نمایش گرافیکی و تصویری از نظرات خبرگان، امتیاز شاخصی است که این روش نسبت به سایر روش‌های توسعه و تحلیل تفکرات در بر دارد.

جدول شماره ۴: پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش

ردیف	عنوان	هدف پرسشنامه	متغیرهای مورد بررسی	جامعه هدف
۱	پرسشنامه دلفی	تایید و غربال ابعاد و مؤلفه‌ها	رهبری اخلاقی، آینده‌نگری و مسؤولیت اجتماعی	خبرگان پژوهش

۲	پرسشنامه شماره ۱	بررسی میزان تاثیرگذاری و تاثیرپذیری متغیرها	رهبری اخلاقی، آینده‌نگری و مسؤولیت اجتماعی	خبرگان پژوهش
---	------------------	---	--	--------------

### تجزیه و تحلیل پژوهش

با توجه به این‌که جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش تصمیم‌گیری چند معیاره، بهره برده شده است؛ فرضیه و مدل مفهومی که لازمه روش‌های آماری است؛ ارائه نمی‌گردد. مراحل اصلی پژوهش، با هدف ارائه مدل رهبری اخلاقی، در سازمان‌های مذکور به این صورت بوده است: مرحله اول: تعیین مؤلفه‌های هر یک از ابعاد رهبری اخلاقی، آینده‌نگری و مسؤولیت اجتماعی. در این پژوهش، برای سازمان‌های مورد مطالعه، ابتدا با مطالعات کتابخانه‌ای و جستجو و کنکاش عمیق منابع موجود، بیش از ۴۶ کتاب، مقاله علمی - پژوهشی و سایر پژوهش‌ها، در خصوص متغیرهای پژوهش، مؤلفه‌های ابعاد رهبری اخلاقی، مسؤولیت اجتماعی و آینده‌نگری جمع‌آوری گردید. در جدول شماره ۵، به استنتاج مؤلفه‌های موثر هر یک از متغیرهای پژوهش، پرداخته شده است.

اسم مؤلفه	پرسشنامه اخلاقی	پرسشنامه آینده‌نگری	پرسشنامه مسؤولیت اجتماعی	پرسشنامه اخلاقی	پرسشنامه آینده‌نگری	پرسشنامه مسؤولیت اجتماعی
ریسک و همکاران (۲۰۰۶)						
براون و ترویتو (۲۰۰۶)						
توری و ون خارتک (۲۰۰۸)						
کاشپور و همکاران (۲۰۱۱)						
ژو و همکاران (۲۰۱۳)						
فرمودان						
براون و همکاران (۲۰۰۵)						
کشان و همکاران (۲۰۰۳)						
الکساندر بی - هورگین						
پیکت (۲۰۰۵)						
یری و همکاران (۲۰۱۲)						
اندرسون همکاران (۲۰۰۶)						
موناغان (۲۰۰۵)						
رابرت فرانکلین						
لوک و همکاران						
داسر						
دیرکس و فرین (۲۰۰۲)						
پیتز (۲۰۰۸)						
جمعی از نویسندگان (۱۳۸۰)						
اسپوس (۱۹۹۶)						
کراتی (۱۹۷۰)						
هورگروست (۲۰۱۱)						
شوکوات (۲۰۱۲)						
پونز و دیگران (۲۰۰۵)						
دیرک و فرین (۲۰۰۲)						
رضاییان (۱۳۸۰)						
ماین و دیگران (۲۰۰۷)						
یوکی (۲۰۰۲)						
حضرتی محمود (۱۳۸۸)						
اسین علیزاده مید (۱۳۸۷)						
بک کان و رنگر (۲۰۰۹)						
محن وند (۱۳۸۷)						
والومیا - شانروک (۲۰۰۹)						
استینیان و همکاران (۲۰۱۲)						
ئی و همکاران (۲۰۱۵)						
شین و همکاران (۲۰۱۶)						
ساختک (۲۰۱۷)						
پیکانو و همکاران (۲۰۱۰)						
سنتون (۱۳۹۱)						
امروسی جده و همکاران (۱۳۹۲)						
حضرتی برضبی (۱۳۹۳)						
شلیپتی و همکاران (۱۳۹۳)						
محمودی گیا و همکاران (۱۳۹۳)						
زند و همکاران (۱۳۹۳)						
دوست و همکاران (۱۳۹۳)						
بهارنو و همکاران (۱۳۹۲)						

جدول شماره ۵: مؤلفه‌های استنتاج شده متغیرهای پژوهش برگرفته از پیشینه پژوهش

سپس، با استفاده از روش دلغی و با ارائه پرسشنامه‌ای حاوی ۲۹ پرسش به خبرگان پژوهش، تمامی این مؤلفه‌های شناسایی شده، مورد بررسی قرار گرفت. بدین صورت که در بخش اول روش

دلفی، بنا بر نظر خبرگان دو متغیر از متغیرهای شناسایی شده رهبری اخلاقی، حذف گردید و ۵ مؤلفه دیگر، به مؤلفه‌های پژوهش اضافه گردید. در خصوص مسئولیت اجتماعی نیز یک مؤلفه حذف و دو مؤلفه دیگر اضافه و برای متغیر آینده‌نگری نیز دو مؤلفه دیگر اضافه گردید. تغییرات انجام پذیرفته به شرح شکل شماره ۱ است:

بخش اول دلفی		متغیرهای پژوهش
مؤلفه‌های اضافه شده	مؤلفه‌های حذف شده	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کامیابی فراخود</li> <li>• استدلال اخلاقی</li> <li>• نگرانی برای ثبات</li> <li>• عدالت</li> <li>• مشارکت</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• افزایش بهره‌آوری</li> <li>• عدم تمرکز سازمانی</li> </ul>	رهبری اخلاقی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جلوگیری از زمینه‌سازی فساد اداری</li> <li>• آموزش و توسعه و توانمندسازی زیردستان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استقلال اداری</li> </ul>	مسئولیت اجتماعی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• چالش های سازمان دولتی</li> <li>• نگرش به آینده سازمان</li> </ul>	-----	آینده‌نگری

شکل شماره ۱: تغییرات در مؤلفه‌های پژوهش در بخش اول دلفی براساس نظر خبرگان

در بخش دوم روش دلفی نیز، با نظر خبرگان پژوهش، تغییراتی در مؤلفه‌های پژوهش صورت گرفت. بدین صورت که ۲ مؤلفه، برای متغیر رهبری اخلاقی، ۱ مؤلفه برای مسئولیت اجتماعی و ۱ مؤلفه برای آینده‌نگری، به مؤلفه‌های پژوهش اضافه گردید. شکل شماره ۲، تغییرات در بخش دوم را نشان می‌دهد:

بخش دوم دلفی		متغیرهای پژوهش
مؤلفه اضافه شده	مؤلفه حذف شده	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• کانون کنترل</li> <li>• صدای کنترل</li> </ul>	-	رهبری اخلاقی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم تبعیض</li> </ul>	-	مسئولیت اجتماعی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماموریت سازمان</li> </ul>	-	آینده‌نگری

شکل شماره ۲: تغییرات در مؤلفه‌های پژوهش در بخش دوم دلفی براساس نظر خبرگان

با جمع‌بندی تغییرات صورت گرفته براساس نظرات خبرگان، در مرحله آخر روش دلفی، مؤلفه‌های رهبری اخلاقی شامل ۳۲ مؤلفه، مسئولیت اجتماعی شامل ۲۵ مؤلفه و آینده‌نگری شامل ۲۰ مؤلفه، تایید و تثبیت گردیدند. شکل‌های شماره ۳، نشان‌دهنده تمامی این مؤلفه‌های پژوهش است.

مؤلفه‌های شناسایی شده رهبری اخلاقی						
احترام	تسهیم قدرت	توانایی انجام کار	معنادار کردن شغل	الگوسازی	انگیزه‌بخشی	تشویق
صدای اخلاقی	مشروعیت	ارتباطات	مشارکت	انصاف	عدالت	خدمتگزاری
ثبات عاطفی	اعتماد	معنویت	مقبولیت	برهیز از فریبکاری	درستکار بودن	صداقت
استدلال اخلاقی	نگرانی برای ثبات	تعلیم اجتماعی	کانون کنترل	قضاوت اخلاقی	کامیابی فراخود	تعقل جوهری
			بیروان	برهیز از تاملات بچه‌گانه	وظیفه شناسی	پاسخگویی اخلاقی
مؤلفه های شناسایی شده مسئولیت اجتماعی						

کرامت انسان‌ها	اخلاق حرفه‌ای	صداقت	شفافیت	وظیفه‌گرایی	امنیت	عدم تبعیض
توجه به حقوق	مدیریت بهینه مصرف	مشارکت و توسعه جامعه	افزایش بهره‌وری و کیفیت	سودآوری	آموزش و توسعه زیردستان	تبعیت از قوانین و مقررات
حمایت از اقدامات ترویج دهنده	کمک به تخصص‌های مربوط به برنامه‌های جامعه	التزام و تعهد بلندمدت	تدوین و تشخیص درست از نادرست	تبادلات با مقامات ملی	جلوگیری از زمینه‌سازی فساد اداری	افزودن ارزش زیست‌محیطی به جامعه
پاسخگویی اجتماعی	توسعه و انتشار فناوری‌های مساعد	دستیابی به سرمایه	مسئولیت‌های زیست‌محیطی			
مؤلفه‌های شناسایی شده آینده‌نگری						
اهداف کمی	حساسیت به پیرامون	آینده پژوهی	آموزش و توسعه	فن بیان	ماموریت سازمان	رسالت
توجه به حقوق	تهدیدات محیطی	فرصت‌ها	چالش‌های سازمان دولتی	حساس بودن به اطراف	چشم‌انداز	نگرش به آینده سازمان
بیان چشم‌انداز	اهداف کیفی	تقاط قوت	رقبای سازمان	مسئولیت	تقاط ضعف	

شکل شماره ۳: مؤلفه‌های رهبری اخلاقی، مسئولیت اجتماعی و آینده‌نگری (ماخذ: یافته‌های پژوهش)

### مرحله دوم: تعیین ابعاد اصلی رهبری اخلاقی، آینده‌نگری و مسئولیت اجتماعی

در این مرحله، باید تمامی مؤلفه‌های شناسایی شده از مرحله قبل، بر اساس تناسب و همسانی‌ای که دارند؛ در قالب گروه‌های همسان، خوشه‌بندی گردند. بدین منظور، ابتدا پرسشنامه‌ای به منظور تعیین و شناسایی ماهیت مؤلفه‌های پژوهش، بین خبرگان توزیع گردید تا بتوان مؤلفه‌های متجانس و همسان هر متغیر را در کنار یکدیگر قرار داد. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، نظراتی که تفاوت بارزی با بقیه داشتند حذف و دوباره، پرسشنامه توزیع شد و مورد تحلیل قرار گرفت. در دور سوم نیز، سعی شد با اشتراکات به دست آمده، مؤلفه‌هایی که کاملاً هماهنگ و منسجم هستند؛ در یک خوشه باقی بمانند. در نهایت، تمامی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی، مسئولیت اجتماعی و آینده‌نگری، در قالب ۴ بعد اصلی، خوشه‌بندی گردیدند. شکل شماره ۴، نشان‌دهنده دسته‌بندی مؤلفه‌های پژوهش، در قالب ۴ بعد اصلی است:

متغیرها	مؤلفه‌های پژوهش (برگرفته از مرحله اول پژوهش)	ابعاد اصلی هر متغیر
رهبری اخلاقی	احترام، خدمتگزاری، عدالت، انصاف، مشارکت، ارتباطات، مشروعیت، صداقت، درستکار بودن، پرهیز از فریبکاری، مقبولیت، معنویت، اعتماد، وظیفه‌شناسی، پرهیز از تمایلات بچه‌گانه.	صفات مشخصه
	الگوسازی، استدلال اخلاقی، نیات عاطفی، کانون کنترل، نگرانی برای نیات، تعقل جوهری، کامیابی فراخود، قضاوت اخلاقی.	آگاهی اخلاقی
	تشویق، انگیزه‌بخشی، معنادار کردن شغل، توانایی انجام کار، پیروان، تسهیم قدرت.	توانمندسازی زیردستان
آینده‌نگری	پاسخگویی اخلاقی، صدای اخلاقی، تعلیم اجتماعی.	مردم مداری - جامعه مداری
	کرامت انسان‌ها، اخلاق حرفه‌ای، صداقت، شفافیت، وظیفه‌گرایی، امنیت، عدم تبعیض، توجه به حقوق، مدیریت بهینه مصرف، مشارکت و توسعه جامعه، افزایش بهره‌وری و کیفیت سودآوری.	بیان چشم‌انداز
	دستیابی به سرمایه، مسئولیت‌های زیست‌محیطی، افزودن ارزش زیست‌محیطی به جامعه،	انعطاف‌پذیر بودن در

تحولات	التزام و تعهد بلندمدت، حمایت از اقدامات ترویج دهنده.	
حساس بودن به پیرامون	جلوگیری از زمینه سازی فساد اداری، تدوین و تشخیص درست از نادرست، آموزش و توسعه زیردستان، تبعیت از قوانین و مقررات.	
حساس بودن به الزامات زیردستان	پاسخگویی اجتماعی، توسعه و انتشار فناوری های مساعد، تبادلات با مقامات ملی، کمک به تخصص های مربوط به برنامه های جامعه	مسئولیت اجتماعی
اقتصادی	اهداف کمی، آینده پژوهی، رسالت، فرصت ها، چشم انداز، بیان چشم انداز، اهداف کیفی، مسؤولیت، نقاط ضعف.	
قانونی	توجه به حقوق، نگرش به آینده سازمان، حساس بودن به اطراف، آموزش و توسعه فن بیان.	
اخلاقی	حساسیت به اطراف، مأموریت سازمان.	
بشردوستانه	رقبای سازمان، تهدیدات محیطی، چالش های سازمان دولتی، نقاط قوت.	

شکل شماره ۴: خوشه بندی مؤلفه های رهبری اخلاقی، مسؤولیت اجتماعی و آینده نگری، برگرفته از نظر خبرگان

### مرحله سوم: تعیین شدت ارتباطات بین ابعاد پژوهش

جهت سنجش شدت ارتباطات بین متغیرها، پرسشنامه ای، با استفاده از روش مقایسات زوجی و بر مبنای مؤلفه ها و ابعاد اصلی که در مراحل قبل استخراج گردیده بود؛ در اختیار خبرگان قرار گرفت تا عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر متغیر رهبری اخلاقی در دستگاه های ستاد اجرایی فرمان امام (ره) و بنیاد مستضعفان به دست آید. بررسی شدت ارتباطات متغیرهای پژوهش، با هدف استفاده از آن ها، در ترسیم روابط بین متغیرهای پژوهش که در مرحله بعد مورد نظر است؛ صورت می پذیرد. بعد از جمع آوری پرسشنامه ها، نتایج حاصل از پاسخ هایی که در پرسشنامه قید گردیده است؛ مورد بررسی قرار گرفت، تعداد پاسخ های داده شده به هر عامل، در نرم افزار اکسل، شمارش و بررسی شد. اولویت عوامل تاثیرگذار، به این ترتیب است: بعد صفات مشخصه، بعد توانمندسازی زیردستان، بعد آگاهی اخلاقی و بعد مردم مداری - جامعه مداری. اولویت عوامل تاثیرپذیر نیز در این دستگاه ها، به این ترتیب است: بعد توانمندسازی زیردستان، بعد آگاهی اخلاقی، بعد صفات مشخصه و بعد مردم مدار - جامعه مداری.

### مرحله چهارم: ترسیم روابط گرافیکی بین ابعاد پژوهش و ارائه مدل اصلی پژوهش

در این مرحله از پژوهش، استفاده از روش توسعه تفکرات راهبردی (سودا)، به عنوان یک روش اتخاذی به منظور تحقق فرآیند اجرایی پژوهش مورد توافق خبرگان قرار گرفت. روش سودا، یک روش حل مسائل پیچیده در تحقیق عملیات نرم است. روش سودا، به معنی توسعه و تحلیل گزینه های راهبردی توسط ادن و آکرمن (۱۹۸۷) معرفی شد. روش سودا، روشی مناسب و کیفی، برای حل مسائل پیچیده که در زمره روش های تصمیم گیری چند معیاره است. سودا، روشی مناسب و کیفی برای حل مسائل پیچیده است که از نگاشت شناختی، برای شناخت مسأله و آنچه ممکن است در مورد آن رخ دهد؛ استفاده می کند. ریشه نگاشت شناختی، در روانشناسی شناختی است که سعی در درک نحوه تفکر انسان ها و تعبیر آن ها از تجربیات خود دارد. این روش، بر اساس تئوری

ساختاردهی شخصی، جامعه‌شناسی تعاملات اجتماعی و تحقیق در عملیات شکل گرفت. ساختاردهی شخصی تلاشی است برای درک راهکارهایی که هر یک از ما، جهان را تجربه می‌کنیم و همچنین برای درک رفتار افراد، مناسب است. با توجه به نظریه فوق و بررسی دیگر روش‌هایی که به درک و تعبیر دید خبرگان از روابط بین متغیرها کمک می‌کند؛ با مشورت خبرگان و اساتید رشته مدیریت، رویکرد سودا به عنوان مرجع انتخاب گردید تا در نهایت، با تحلیل و توسعه گزینه‌های راهبردی نمایشی، گرافیکی از وضعیت ارائه شود؛ به گونه‌ای که گزینه‌ها و تأثیرات آن‌ها در رابطه با یکدیگر به‌طور دقیق، بررسی گردد. بدین منظور، تمامی مؤلفه‌های به دست آمده از روش دلفی مندرج در شکل شماره ۱، ۲ و ۳، به عنوان ورودی برای روش سودا مورد استفاده قرار گرفتند که در فرایند مدل‌سازی شناختی، در نمایش روابط علی، بین ایده‌ها و مفاهیم ذهنی خبرگان قرار گرفتند. روش سودا، کمک بسیاری به درک و شناخت خبرگان پژوهش، نسبت به دیدگاه‌های یکدیگر در ارائه مدل نهایی می‌نماید. نکته مهم‌تر این‌که، همه این اقدامات و طرح‌های پیشنهادی، مانند ایده‌ها و مفاهیم ذهنی به کار رفته توسط خبرگان حاضر در جلسات بودند. در این جلسات، تلاش شد تا مدل پژوهش، با تأکید بر ابعاد چهارگانه رهبری آینده‌نگر (بیان چشم‌انداز، حساس بودن به محیط اطراف، منعطف بودن در تغییر و تحولات و حساس بودن به نیازهای کارکنان)، تهیه گردد. با توجه به ماهیت جلسات، فرایند ساخت مدل بیشتر با حضور و تأثیر مستقیم افراد خبره، انجام گرفت.

**گام اول:** تشکیل جلسه با خبرگان و تشریح روش شناسی، با حضور خبرگان پژوهش و ارائه اصول علمی رویکرد مدل‌سازی شناختی سودا، با آوردن چند نمونه، به صورت کامل و شفاف بوده است. همچنین در این مرحله، پژوهشگر، تعهد لازم جهت همراهی خبرگان در جلسات را به دست آورد.

**گام دوم:** در این گام، تعیین و انتخاب الگوریتم مناسب، از میان دو الگوریتم به شرح زیر صورت گرفته است:

**الگوریتم اول سودا:** ۱. شروع ساخت نمودارهای فردی، با طرح پرسشی در مورد زمینه‌ها یا اهداف راهبردی سازمان و کمک به افراد در بیان ایده‌ها و نظراتشان در ارتباط با موضوعات مورد بررسی (امکان استفاده از نرم‌افزار تصمیم‌گیری گروهی در تهیه نمودارها) ۲. تشکیل نمودارهای شناختی فردی با تعریف روابط علی بین مفاهیم و ایده‌های پیشنهادی افراد و ادغام نمودارهای شناختی فردی و ساخت نمودار راهبردی ۳. بررسی و تحلیل نمودار راهبردی، در جلسات کارگاه شامل تحلیل پیچیدگی‌ها و روابط، حلقه‌های روابط بازخوردی، مفاهیم مرکزی و... (امکان استفاده از نرم‌افزار پشتیبانی گروهی) ۴. اصلاح و توسعه مدل (در صورت لزوم، شامل شناسایی اهداف)،

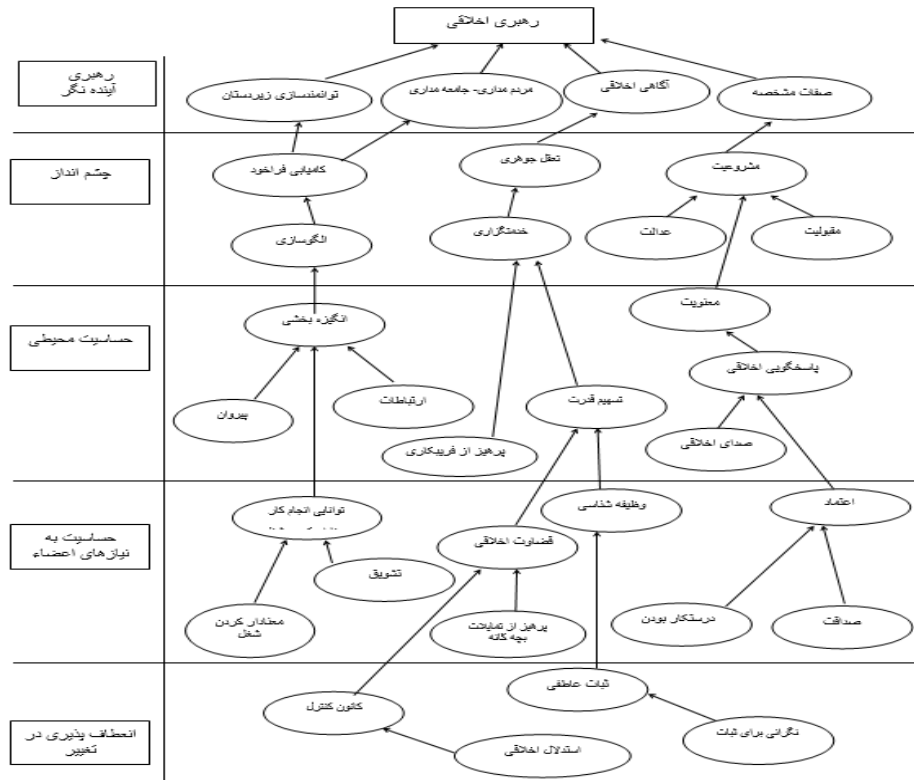
گره‌هایی انتهایی (راهبردها)، گره‌های مرکزی (اقدامات)، گره‌های ابتدایی (احتمالی جدید و اتمام کار ساخت مدل به صورت توافقی).

**الگوریتم دوم سودا:** ۱. شروع ساخت نمودار راهبردی، از طریق جلسات طوفان مغزی، با حضور همه اعضا، در مراحل اولیه کارگاه، با طرح پرسشی درباره زمینه‌ها یا اهداف راهبردی سازمان و کمک به اعضا، در بیان طرح‌ها و اقدامات پیشنهادیشان، در ارتباط با موضوعات مورد بررسی (امکان استفاده از نرم‌افزار پشتیبانی گروهی) ۲. تشکیل نمودار راهبردی با تعریف روابط علی بین مفاهیم و ایده‌های پیشنهادی گروه. ۳. بررسی و تحلیل نمودار راهبردی، در جلسات کارگاه (تحلیل پیچیدگی‌ها و روابط، روابط بازخوردی، مفاهیم مرکزی و امکان استفاده از نرم‌افزار پشتیبانی گروهی) ۴. اصلاح و توسعه مدل، در صورت لزوم شامل شناسایی اهداف راهبردها (گره‌های مرکزی و اقدامات، گره‌های ابتدایی احتمالی جدید و اتمام کار ساخت مدل به صورت توافقی).

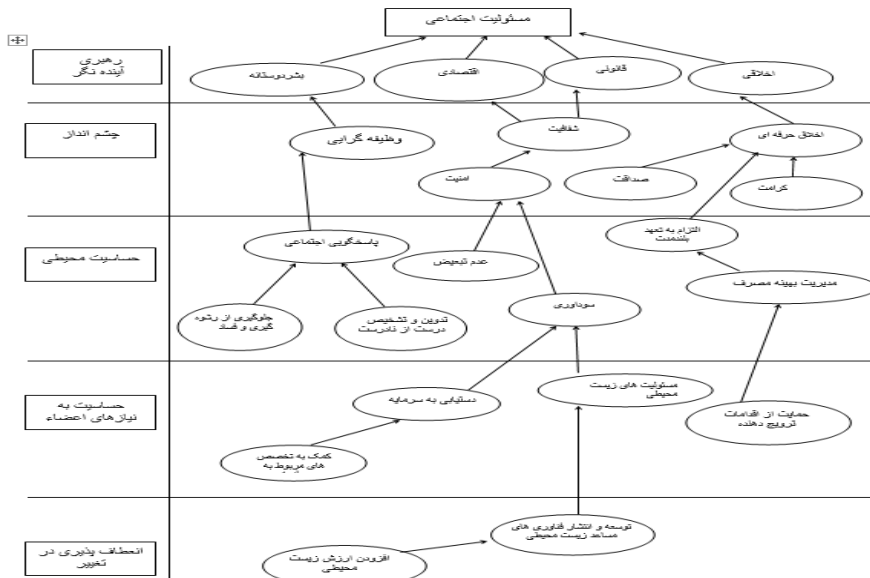
در این پژوهش، با توجه به این‌که امکان حضور تمامی مدیران و خبرگان، در جلسات طوفان مغزی وجود نداشت؛ بنابراین از الگوریتم اول روش سودا بهره گرفته شد.

#### گام سوم: انجام مصاحبه با خبرگان

در ادامه پژوهش، با توجه به نوع پژوهش و همچنین اهمیت کیفیت اطلاعات دریافتی، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. مصاحبه‌های انجام شده، در دو بخش مجزا، صورت پذیرفت. در روش سودا، بعد آینده‌نگری، با ۴ مؤلفه‌اش، به عنوان محور اصلی در نظر گرفته شد. یعنی نمودارهای علی، بین مفاهیم رهبری اخلاقی و مسئولیت اجتماعی، به این صورت ترسیم شد: (۱) سلسله‌مراتب ارتباطی بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی و آینده‌نگری (۲) سلسله‌مراتب ارتباطی بین مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی و آینده‌نگری. در نمودار شماره ۱ نقشه‌نگاشت موضوعی (مستخرج از مصاحبه)، برای متغیرهای رهبری اخلاقی با محوریت آینده‌نگری نمایش داده شده است. در نمودار شماره ۲ نیز نمونه‌ای از نقشه‌نگاشت موضوعی (مستخرج از مصاحبه) برای متغیرهای مسئولیت اجتماعی، با محوریت آینده‌نگری نمایش داده شده است. در ادامه، هر یک از نقشه‌های تشکیل شده، بررسی و تحلیل شده و مقدمات تشکیل نقشه جامع‌شناختی فراهم گردید.

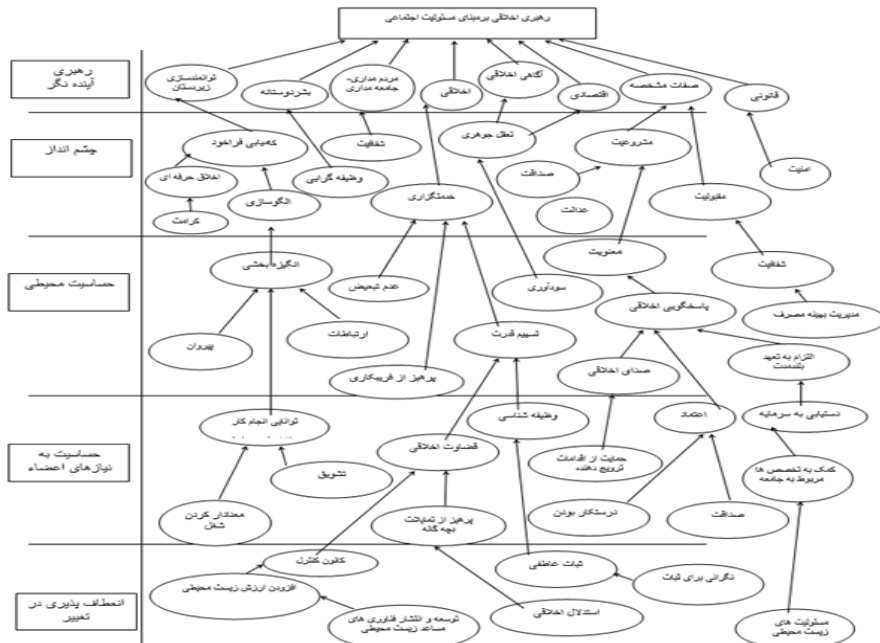


شماره ۲: نقشه شناختی نگاهت مسؤلیت اجتماعی با محوریت آینده‌نگری (مأخذ: خروجی نرم‌افزار Decision Explorer)



شماره ۲: نقشه شناختی نگاهت مسؤلیت اجتماعی با محوریت آینده‌نگری (مأخذ: خروجی نرم‌افزار Decision Explorer)





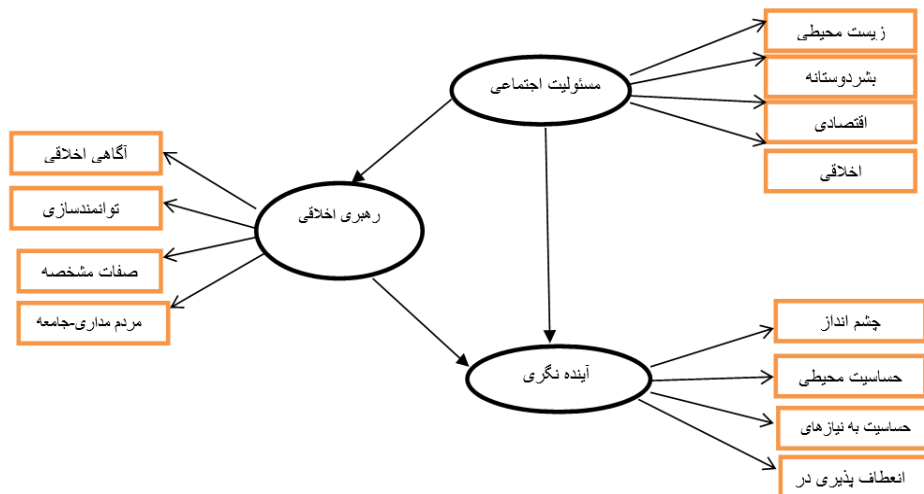
نمودار شماره ۳: تلفیق نقشه های شناختی رهبری اخلاقی و مسئولیت اجتماعی با محوریت رهبری آینده نگر (مأخذ: خروجی نرم افزار

**Decision Explorer**

**گام چهارم: ادغام نقشه های شناختی رهبری اخلاقی آینده نگر و مسئولیت اجتماعی**

پس از انجام مصاحبه ها و تشکیل نقشه های موضوعی، نقشه های شناختی رهبری اخلاقی آینده نگر و مسئولیت اجتماعی ادغام و تحلیل های لازم صورت گرفت. هدف از این تحلیل ها، رسیدن به خروجی مورد نظر از نقشه جامع شناختی بود که شامل گزینه های مهم و موضوعات کلیدی است. نمودار شماره ۳، تلفیق نمودارهای شماره ۱ و شماره ۲ رهبری اخلاقی و مسئولیت اجتماعی با لحاظ نمودن آینده نگری است که در جهت تحقق مدل اصلی پژوهش است با توجه به خروجی روش سودا، اثرگذاری هر کدام از مؤلفه های رهبری اخلاقی، بر ابعاد آینده نگری در نمودار شماره ۳، نشان داده شده است. به طور مثال، ثبات عاطفی، نگرانی برای ثبات، استدلال اخلاقی و کانون کنترل که مؤلفه های رهبری اخلاقی هستند؛ بر بُعد انعطاف پذیری، در تغییر متغیر آینده نگری تاثیر گذار است. مؤلفه های صداقت، درستکار بودن، پرهیز از تمایلات بچه گانه و معنادار کردن شغل بر بُعد حساسیت به نیازهای اعضا متغیر آینده نگری؛ مؤلفه های معنویت، شفافیت، انگیزه بخشی و پیروان بعد حساسیت محیطی؛ مؤلفه های مشروعیت، امنیت، تعقل جوهری و کامیابی فراخود، بر بُعد چشم انداز آینده نگری تاثیر می گذارند. در خصوص مسئولیت اجتماعی نیز، با توجه به نمودار شماره ۳، به طور مثال مؤلفه های توسعه و انتشار فناوری های مساعد زیست محیطی و افزودن ارزش زیست محیطی بر بُعد انعطاف پذیری و مؤلفه های حمایت از اقدامات ترویج دهنده و

کمک به تخصص‌های مربوط به جامعه، بر بُعد حساسیت به نیاز اعضا، در متغیر آینده‌نگری تاثیرگذارند. ادامه پژوهش، نقشه واحد نمودار شماره ۳، به همه خبرگان ارائه شده و با مصاحبه فردی و انجام جرح و تعدیلات، مدل نهایی رهبری اخلاقی آینده‌نگر، با تاکید بر مسؤولیت اجتماع، در شکل شماره ۵، نشان داده شده است:



شکل شماره ۵: مدل پیشنهادی رهبری اخلاقی آینده‌نگر، با تاکید بر مسؤولیت اجتماعی در سازمان‌های مورد مطالعه

## بحث و بررسی

از آن‌جا که ارائه مدل رهبری اخلاقی آینده‌نگر، بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از سوابق پژوهش و نظر خبرگان صورت گرفته؛ لذا بخش زیادی از یافته‌های این پژوهش، تنها در خصوص ابعاد رهبری اخلاقی و مسؤولیت اجتماعی، همراستا با بخشی از مطالعات قبلی است. ولی در خصوص بُعد آینده‌نگری، با توجه به نو بودن پژوهش، مطلب به گونه‌ای دیگر است. برای نمونه، ریسیک و همکاران (۲۰۱۶)، در پژوهش خود، عناصر رهبری اخلاقی را آگاهی از اخلاق‌مداری، توانمندسازی و تعهدمداری، شناسایی نمودند. همچنین شوکرات (۲۰۱۵) در پژوهش خود، پاسخگویی اخلاقی را مؤلفه رهبری اخلاقی برشمرده است. از جمله مطالعاتی که پیش‌بینی و پیامدهای رهبری اخلاقی را در سطوح مختلف سازمان، بررسی نموده است؛ براون (۲۰۱۵) بوده که در نتایج پژوهش خود، آگاهی از اصول اخلاقی و مردم‌گرا بودن را عناصر مهم رهبری اخلاقی عنوان نموده است. در زمینه دیگر متغیر این پژوهش، یعنی مسؤولیت اجتماعی نیز بخشی از پژوهش‌های صورت گرفته پیشین، هم‌سو و هم‌جهت با این پژوهش هستند. بسیاری از محققان، در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که رهبری، دارای اثر مثبت بر نوآوری و تطبیق‌پذیری سازمانی (مافورد و همکاران، ۲۰۰۲) و مسؤولیت اجتماعی (انواچاکو و همکاران، ۲۰۱۷) است. رابینز (۲۰۰۳)

نیز دانش اخلاقی و تعلیم اجتماعی را مؤلفه‌های مسئولیت اجتماعی برشمرده است. کالشوون (۲۰۱۱) معنادار کردن شغل را یکی از بُعدهای مسئولیت اجتماعی عنوان نموده است. در هر یک از این پژوهش‌های پیشین، تنها به ارتباط چند مؤلفه از متغیرهای مذکور، توجه شده است، در حالی که این پژوهش، در مقایسه با سایر پژوهش‌ها اول این‌که توانسته ابعاد اصلی و مؤلفه‌های متغیر آینده‌نگری را شناسایی نموده؛ دوم این‌که با استفاده از روش سودا؛ نگاشت شناختی تاثیرات تمامی ۳۲ مؤلفه رهبری اخلاقی، ۲۵ مؤلفه مسئولیت اجتماعی و ۲۰ مؤلفه آینده‌نگری را در یک قالب مشخص، ارائه دهد که تاکنون، در هیچ یک از پژوهش‌های پیشین، معیار آینده‌نگری و تاثیرات آن بر رهبری اخلاقی کنکاش و بررسی نشده بود. البته پژوهش‌هایی در زمینه بررسی تاثیر رهبران آینده‌نگری که به طور مثبت، بر رشد و موفقیت سازمان تاثیر داشتند؛ انجام شده است. (ابرل، ۲۰۱۷). نتایج مطالعات دیگری نیز در این زمینه، مبین این مطلب بوده که تمرکز رهبران آینده‌نگر بر چشم‌انداز، منجر موفقیت بیشتر در سازمان می‌گردد. (چینار و کابان، ۲۰۱۲) اما مطلب مهم در این پژوهش، این است که توانسته به شناسایی دقیق ابعاد متغیر آینده‌نگری و تمامی مؤلفه‌های آن پرداخته و از بُعد آینده‌نگری، به عنوان زمینه اصلی ارائه نقشه شناختی رهبری اخلاقی استفاده نماید. مدیران، می‌توانند با بهره‌گیری از نقشه شناختی مذکور، جایگاه رهبری اخلاقی را در سازمان سنجیده و با توجه به تاثیر و اثر متغیر آینده‌نگری، التزام بیشتری بر رعایت مؤلفه‌های رهبری اخلاقی آینده‌نگر نمایند.

#### سهم دانش افزایی پژوهش

همان‌طور که مطالعه پیشینه پژوهش نشان می‌دهد؛ پژوهش‌های رهبری اخلاقی، در سازمان‌های دولتی، وجود داشته ولی تاکنون، مطالعات رهبری اخلاقی، با رویکرد آینده‌نگری در سازمان‌های دولتی که مبتنی بر مسئولیت‌پذیری باشد؛ صورت نگرفته است. از جمله تفاوت‌های اصلی نتایج حاصل از مطالعه حاضر، با بخش زیادی از پژوهش‌های قبلی با توجه به اهمیت موضوع در سازوکارهای سازمان‌های دولتی، استخراج و شناسایی تمامی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی، آینده‌نگری و مسئولیت اجتماعی و خوشه‌بندی آن‌ها، براساس موضوعیت، در قالب گروه‌های همسان بوده است. بخش قابل ملاحظه این پژوهش که تاکنون در مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته پیشین مورد بررسی قرار نگرفته بود؛ بررسی ارتباط متغیر آینده‌نگری و تاثیر آن بر روابط بین مؤلفه‌های رهبری اخلاقی و مسئولیت اجتماعی بوده است. بنابراین، ارتباط منطقی تمامی مؤلفه‌های بُعد آینده‌نگری شامل: (۱) اهداف کمی، (۲) حساسیت به اطراف، (۳) آینده‌پژوهی، (۴) آموزش و توسعه، (۵) فن بیان، (۶) مأموریت سازمان، (۷) رسالت، (۸) توجه به حقوق، (۹) تهدیدات محیطی، (۱۰) فرصت‌ها، (۱۱) چالش‌های سازمان دولتی، (۱۲) حساس بودن به اطراف، (۱۳) چشم‌انداز، (۱۴) نگرش به آینده سازمان، (۱۵) بیان چشم‌انداز، (۱۶) اهداف کیفی، (۱۷) نقاط قوت، (۱۸) رقبای

سازمان، ۱۹) مسؤولیت، ۲۰) نقاط ضعف با متغیر رهبری اخلاقی در نقشه نگاشت شناختی سودا، بررسی شده و در خروجی نرم افزار، ارائه گردیده است.

### جمع بندی و نتیجه گیری

با توجه به اهمیت موضوع آینده نگری، در سیاست های کلی نظام اداری، ابلاغی مقام معظم رهبری (بند ۲۴، ۱۳۸۹) و قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۹) و رسیدن به این اجماع، توسط خبرگان و متخصصان دانشگاهی که تاثیر بعد آینده نگری در پژوهش های پیشین مرتبط با رهبری اخلاقی، بررسی نشده بود؛ پژوهشگر را بر آن داشت تا با انجام مطالعات دقیق و مصاحبه های متعدد و عمیق با خبرگان، به ارائه مدل رهبری اخلاقی آینده نگر، در سازمان های نیمه دولتی ستاد اجرایی فرمان امام (ره) و بنیاد مستضعفان بپردازد. برای پاسخ به پرسش اصلی پژوهش، یعنی تعیین تمامی ابعاد و مؤلفه های رهبری اخلاقی، آینده نگری و مسؤولیت اجتماعی، از روش دلفی استفاده گردید و در مجموع ۷۷ مؤلفه، برای ۳ متغیر اصلی پژوهش، شناسایی شدند که در شکل شماره ۳، آورده شده است. سپس تمامی مؤلفه ها، با خوشه بندی در ۴ بعد اصلی، برای هر متغیر مندرج در شکل شماره ۴، طبقه بندی گردیدند. همچنین، در این پژوهش، با نگاهی خاص به رویکرد آینده نگری، ۴ بعد بیان چشم انداز، حساس بودن به اطراف، حساس بودن به الزامات زیردستان و انعطاف پذیر بودن در تحولات، شناسایی گردیده است.

در پاسخ به پرسش فرعی اول، با استفاده از روش دلفی، نتایج پژوهش نشان داد که تمامی ابعاد رهبری اخلاقی، شامل توانمندسازی کارکنان، درستکاری، مردم مداری - جامعه مداری و آگاهی اخلاقی، بر ابعاد مسؤولیت اجتماعی، شامل بعد بشردوستانه، زیست محیطی، اقتصادی و قانونی تاثیر می گذارند و تاثیر می پذیرند. به عبارت دیگر، این ابعاد، به یکدیگر وابسته هستند و با بی اهمیتی یا اهمیت دادن بیش از حد انتظار، به هر یک از این عوامل، تاثیر آن بر تمامی ابعاد دیگر، ملموس است. همچنین سلسله مراتب عناصر نفوذ کننده بر سازمان های مذکور، شامل عامل اقتصادی، بشر دوستانه، زیست محیطی و قانونی است. از طرف دیگر، عامل قانونی، تاثیرپذیرترین عامل مشخص گردیده است. یعنی این عامل، بیشتر از عوامل دیگر به عبارت تحت نفوذ است.

برای پاسخ به پرسش فرعی دوم، با بهره گیری از روش سودا و تجزیه و تحلیل روابط بین متغیرها، دستیابی به نقشه نگاشت مبتنی بر آینده نگری، در نمودارهای ۱ و ۲، ارائه گردید. سپس، نمودار شماره ۳، نقشه نگاشت شناختی جامع رهبری اخلاقی آینده نگر که پیش نیاز مدل نهایی پژوهش بوده، تدوین و در نهایت، مدل نهایی پژوهش، در شکل شماره ۵، ارائه گردید. در مدل پیشنهادی این پژوهش، متغیر آینده نگری، به عنوان ضرورتی انکارناپذیر، مبنایی برای پژوهش قرار گرفته تا مدیران بتوانند با توجه دقیق و موشکافانه به روابط بین ابعاد متغیرهای پژوهش و مبنا قرار دادن بعد آینده نگری در رهبری اخلاقی، بتوانند گامی در جهت رشد و توسعه سازمان بردارند. نوآوری صورت گرفته در این پژوهش، ارائه مدلی جدید در رهبری، با تاکید بر آینده نگری در

سازمان‌هایی است که مسؤلیت اجتماعی دارند. پژوهش‌های صورت گرفته پیشین، با استفاده از رویکردهای تحلیل آماری در سازمان‌های دولتی یا خصوصی، به موضوع رهبری اخلاقی پرداخته بودند. لذا این پژوهش، با استفاده از نظر خبرگان که قابلیت روایی محتوایی دارد و با ارائه نقشه نگاشت رهبری آینده‌نگر، به ارائه مدل رهبری اخلاقی آینده‌نگر، در سازمان‌های نیمه‌دولتی که مسؤلیت اجتماعی دارند؛ پرداخته است.

#### پیشنهادها برای سازمان‌های مورد مطالعه

- با توجه به اهمیت رهبری اخلاقی در سازمان، مدیران دستگاه‌های ستاد اجرایی فرمان امام (ره) و بنیاد مستضعفان، باید به تدوین مستندات اصول، آیین‌نامه‌ها و نگرش‌های اخلاقی پرداخته و با پیشگام بودن در ثبات‌دهی در حوزه توانمندسازی، عوامل اثرگذار بر جذب مدیران با ویژگی‌های اخلاقی را کنترل کرد.
- در سازمان‌های مذکور، باید به عوامل مؤلفه‌های رهبری آینده‌نگر، بیشتر اندیشیده شود و به ارائه دستورالعمل‌های جامع، درخصوص چشم‌انداز سازمان و حصول به آن و روش‌های دستیابی اقدام گردد.

#### محدودیت‌ها و پیشنهادها به پژوهشگران آتی

این پژوهش، همانند سایر پژوهش‌های صورت گرفته، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است. دو محدودیت اصلی، عبارت هستند از: اول محدود بودن پژوهش به دیدگاه‌های مدیران عالی و میانی در زمینه متغیرهای پژوهش و عدم توجه به دیدگاه‌های سایر اعضای سازمان مانند کارشناسان سطوح پایین و ذینفعان سازمان، مانند ارباب‌رجوعان و دوم در نظر گرفتن سازمان‌های نیمه‌دولتی، به عنوان جامعه آماری در این پژوهش و لحاظ نمودن دیگر سازمان‌ها، از بعد ماهیت فعالیت‌های سازمانی مانند سازمان‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی. لذا پیشنهاد می‌گردد مدل رهبری اخلاقی آینده‌نگر، از دیدگاه کارشناسان سطوح پایین‌تر و در انواع دیگر سازمان‌های دولتی، مطالعه و بررسی شود؛ تا از این طریق، بتوان به درک جامعی از رهبری اخلاقی آینده‌نگر و مسؤلیت اجتماعی سازمان، نائل گردید.

#### کتابنامه

امیرخانی، امیرحسین؛ رحیمی، علی؛ رسولی، رضا؛ طالقانی، غلامرضا (۱۳۹۷). «نقش رهبری اخلاقی سازمانی در کاهش ترک خدمت سازمانی»، نشریه علمی - پژوهشی اخلاق در علوم و فناوری، ۱۳ (۱)، صص ۵۶ - ۶۴.

ایمانی، فرشته؛ اسلامی، قاسم و باقری، روح الله (۱۴۰۱). «بررسی تأثیر رهبری اخلاقی درک شده بر پنهان‌سازی دانش (نمونه پژوهش: یک شرکت خودروسازی)»، فصلنامه مدیریت دانش سازمانی، ۵(۲)، صص ۱۴۳ - ۱۸۰.

تابلی، حمید؛ نصیری‌فر، رضا و درانی، فاطمه (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی در مدیریت استراتژیک، سومین کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز: دانش پژوهان همایش آفرین تابلی.

حضرتی، مرتضی (۱۳۹۲). ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان‌های دولتی ایران، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

خالقی، آرمین؛ فتح‌آبادی، حسین؛ دهقان نجم‌آبادی، عامر و سلاجقه، نیلوفر (۱۳۹۹). «بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر گرایش به نوآوری: نقش میانجی معنویت»، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۲(۱)،

خدایی، ارشیا؛ فرهی، علی؛ بازرگان، عباس؛ طاهرپورکلانتری، حبیب‌اله وزاهدی، سید محمد، (۱۳۹۸). «مفهوم‌سازی رهبری اخلاقی مدیران در سازمان‌های بخش دولتی ایران»، مطالعات رفتار سازمانی، ۸(۳)، صص ۱ - ۳۸.

خلیلی عراقی، مریم؛ یقین‌لو، مهرانگیز (۱۳۸۳). «سایه‌روشن‌هایی از مسؤلیت‌پذیری اجتماعی، تدبیر، - (۱۴۴)،

دهقانان، حامد؛ ادیب‌پور، محمدرضا؛ فردوسی، شهرام و شجاعی، محمدحسین (۱۳۹۴). «بررسی و تبیین پیامدهای رهبری اخلاقی»، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴(۱)، صص ۵۳ - ۶۴.

رضایی کلیدبری، حمیدرضا، سلطانی ابراهیم سرائی، فاطمه و بخشعلی زاده، داوود (۱۳۹۹). «نقش رهبری اخلاقی در عملکرد کارکنان»، اخلاق در علوم و فناوری، ۱۵(۱)، صص ۱۰۸ - ۱۱۵.

زاهدی، شمس السادات؛ ابراهیم‌پور، حبیب؛ خلیلی، حسن (۱۳۹۲). «نقش رهبری تحول‌گرا بر عملکرد تجاری: مطالعه‌ای در شرکت گاز استان تهران»، مدیریت دولتی، ۱۳(۵)، صص ۱۱۱ - ۱۲۵.

زند، خلیل؛ موسوی جد، سیدمحمد؛ سیف‌پناهی، حامد و راستاد، سید آرمان (۱۳۹۴). «رابطه رهبری اخلاقی و مسؤلیت‌پذیری اجتماعی (مطالعه موردی کارکنان سایت اداری سنندج)»، جامعه‌شناسی کاربردی، ۲۶(۴)،

سلیمانی، محمد (۱۳۹۶). طراحی مدل سبک‌های رهبری اخلاقی در سازمان‌های بخش دولتی ایران، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

شاه‌حسینی، محمدعلی؛ نظری، محسن؛ ترکستانی، محمدصالح و قربانی، فاطمه (۱۴۰۰). «مدل مفهومی مسؤلیت اجتماعی شرکت‌ها در حوزه گردشگری ایران، با رویکرد نظریه داده بنیاد»، مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۶(۵۳)، صص ۱۰۹ - ۱۷۱.

- صالح نیا، منیره (۱۳۹۶). «اثر رهبری اخلاقی بر فضای اخلاقی سازمان»، *فصلنامه اخلاق در علوم اداری*، ۷ (۲)، صص ۸۹ - ۱۰۱.
- طهماسبی، هامون (۱۳۹۴). «مسئولیت اجتماعی سازمان های CSR، یک الزام در مسیر توسعه پایدار».
- عامری نسب، سیامک؛ نصرافهانی، علی و غضنفری، احمد (۱۳۹۲). «رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان»، *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۵ (۱)، صص ۱۰۷ - ۱۲۸.
- عباس زاده، محمد؛ بوداقي، علی (۱۳۹۳). «تأثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق پذیری سازمانی، مورد مطالعه: کارمندان دانشگاه تبریز»، *نشریه مدیریت دولتی*، ۶ (۱۸)، صص ۲۸۹ - ۳۰۸.
- کاشفی، معصومه؛ رجبی فرجاد، حاجیه؛ طویان اصفهانی، صدیقه (۱۳۹۸). «تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار نوآورانه با میانجی گری استقلال شغلی»، *نشریه علمی - پژوهشی اخلاق زیستی*، ۹ (۳۱)، صص ۱ - ۶.
- مرسلی، نعیمه؛ موسی خانی، مرتضی؛ الوانی، سیدمهدی؛ بدیع زاده، علی (۱۴۰۰). «بررسی تأثیر مؤلفه های مسئولیت اجتماعی بر توسعه سازمانی در سازمان های دولتی ایران»، *نشریه توسعه سازمانی پلیس*، ۷۸ (۱۸)، صص ۱۳۹ - ۱۶۹.
- موسوی جد، سید محمد؛ قنبری، سیروس؛ زندی، خلیل؛ رفیعی زاد، بیتا؛ سیف پناهی، حامد، نورالدینی، مریم (۱۳۹۳). «نقش رهبری اخلاقی و در توانمندسازی روان شناختی پرستاران»، *نشریه جامعه شناسی کاربردی*، ۵۱ (۱)، صص ۷۳ - ۸۱.
- نیکوکار، هانی؛ آهی، پرویز و اکبری، محسن (۱۴۰۰). «بررسی تأثیر رهبری آینده نگر بر اثربخشی سازمانی: نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی»، *مدیریت بهره وری*، ۲ (۵۷)، صص ۱۰۷ - ۱۳۸.
- ولی الهی چلک، سیده فریده (۱۴۰۰). «بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتارهای داوطلبانه با نقش میانجی انگیزه درونی در پرستاران شاغل در بخش کرونا بیمارستان شفای رشت»، رساله دکتری دانشگاه پیام نور رشت.

## References

- Abbaszadeh, Mohammad; Bodaghi; Ali (2013), the effect of ethical leadership on organizational adaptability (case study: employees of Tabriz University), *Public Administration Journal*, 6(18), 289-308. (In Persian)
- Ameri Nasab, Siamak, Nasrasafhani, Ali, and Ghazanfari, Ahmed. (2012). the relationship between ethical leadership and employee empowerment. *Human Resource Management Research*, 5(1), 107-128. (In Persian)

- Amirkhani, Amirhossein, Ali Rahimi, Mohammad Mehdi; Amirkhani, Amirhossein; Rasouli, Reza; Taleghani, Gholamreza (2017), The Role of Ethical Leadership and Organizational Ethics in Reducing Organizational Leave, *Scientific Research Journal of Ethics in Science and Technology*, 13, (1): 56-64. (In Persian)
- Chen, Angela Shin- Yil. Y, H. Hou, (2015), the effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderate mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27, 1-13.
- De Hoogh, A, & 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.
- Dehghanan, Hamed; Adibpour, Mohammad Reza and Ferdowsi, Shahram (2014), Examining and explaining the consequences of ethical leadership, period 4, 53-64... (In Persian)
- Freeman Edward, (2006), Developing Ethical Leadership, Business Roundtable Institute of corporate Ethics
- GU, Q., Tang, T.L., & Jiang, W, (2015), Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader-member exchange (LMX) in the Chinese context, *Journal of Business Ethics*, 126, 513 – 529.
- Hazrati, Morteza (2012), presenting a model of ethical leadership compatible with Iran's government organizations (doctoral thesis). Islamic Azad University, Qazvin, Iran. (In Persian)
- Honey; Ahi, Parviz and Akbari, Mohsen (1400), Examining the impact of forward-looking leadership on organizational effectiveness: the mediating role of organizational citizenship behavior, *Productivity Management*, (57), 2, 107 – 138.
- Imani, the angel; Eslami, Qasim and Bagheri, Ruhollah, (1401), Investigating the effect of perceived ethical leadership on knowledge concealment (research example: an automobile company), *Organizational Knowledge Management Quarterly*, 5 (2), 143-180. (In Persian)
- Jade, f, d, (2014), an investigation on ethical leadership perspectives among Ohio school district superintendents, *Dissertation of Ohio university*.
- Jiang, Y & Chen, c.c (2018), Integreting Knowldge Activities for Team Innovation: Effects of Transformational Leadership, *Journal of management*, 44 (5), 1819 –1847.
- Kashifi, Masoumeh; Rajabi Farjad, Hajiya; Touyan Isfahani, Siddiqa (2018), the effect of ethical leadership on innovative behavior through the mediation of job autonomy. *Scientific Research Journal of Bioethics*, 9(31), 1 – 6. (In Persian)
- Khaleghi, Armin; Fathabadi, Hossein; Dehghan Najmabadi, Amer and Selajeh, Nilofar, (2019), investigating the effect of ethical leadership on the tendency to innovate: the mediating role of pirituality, *Change Management Research Paper*, (12). (In Persian)
- Khalili Iraqi, Maryam; Taqin Lo, Mehrangiz, (2013), bright shadows of social responsibility, *Tadbir*, - (144), 0-0.



- Khan, N, Ahmad, I., & Ilyas, M. (2018), Impact of Ethical Leadership on Organizational Safety Performance: the Mediating Role of Safety Culture and Safety Consciousness, *Ethics & Behavior*. (just-accepted).
- Lee, D.Y., Choi, S., Youn, (2015), Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader-Follower Value Congruence. *J Bus Ethics*.
- Mayer, D.M., Aquino, K., Greenbaum, R.L., & Kuenzi, M. (2012), who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership, *Academy of Management Journal*, 55, 151-171.
- Maynes, T.D., & Podsakoff, P.M., (2014), Speaking more broadly: examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 99, 87-112.
- McClaren, N. (2013), the personal selling and sales management ethics research; managerial implications and research directions from a comprehensive review of the literature, *Journal of Business Ethics*, 112, 101-125.
- McInerney, D. M. (2015). Exploring commitment and turnover intentions among teachers: What we can learn from Hong Kong teacher, *Teaching and Teacher Education*, 52, 11-23.
- Me, C, Fong, P), S, Hue, W, Zhong, J, Jia, J, R (2020), ETHICAL leadership and Knowledge Hiding: a moderated Moderation Model of Psychological safety and mastery climate *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461-472.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L & Topolnytsky, L, (2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Morrison, E.W., (2011), Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5, 373- 412.
- Mousavi Jed, Seyyed Mohammad; Ghanbari, Cyrus; Zandi, Khalil; Rafiizad, Bitia; Saif Panahi, Hamed, Nuraldini, Maryam (2013), The role of moral leadership and psychological empowerment of nurses, *Journal of Applied Sociology*, 51 (1), 73 - 81. (In Persian)
- Mursali, Naima; Musa Khani, Morteza; Alwani, Seyed Mehdi; Badiezadeh, Ali (2021), Investigating the impact of social responsibility components on organizational development in Iran's government organizations, *Journal of Police Organizational Development*, 78(18), 139-169..(in Persian)
- Osborne S P, Randor Z, Nasi G, (2013), A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach, *the American Review of Public Administration*, 43: 135-158.
- Rezaei Kilidbari, Hamidreza, Soltani Ebrahim Sarai, Fatemeh and Bakhshalizadeh, Dawood (2019), the role of ethical leadership in

- employee performance, *Ethics in Science and Technology*, 15(1), 108-115. (In Persian)
- Sagnak, masut. (2017), Ethical Leadership and Teachers Voics Behavior: The Mediating Rolse of Ethical Culture and Psychological Safety, *Educational Sciences: Theory & Practic*, 17(4), 973-989.
- Saleh Nia, Munira (2016), The effect of ethical leadership on the ethical climate of the organization, *Journal of Ethics in Administrative Sciences*, 7(2), 89-101..(in Persian)
- Shah Hosseini, Mohammad Ali; Nazari, Mohsen; Turkestani, Mohammad Saleh and Ghorbani, atemeh, (1400), the conceptual model of corporate social responsibility in Iran's tourism field with the foundational data theory approach, *Tourism Management Studies*, (53) 16, 109-171. (In Persian)
- Shoraj, D & Memetaj, (2017), Impact of Leadership Versus Organizational Effectiveness in the Secondary Banking Sector in Albania, *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(5), 170-176
- Soleimani, Mohammad (2016), Designing a model of ethical leadership styles in Iran's public sector organizations (doctoral thesis), Islamic Azad University, Qazvin.
- Stephen P, Robbins, (2018), Organizational theory, organizational structure and plan (Mehdi Elwani and Hasan Danaei Fard, translators). Tehran: Safar Ishraghi.
- Tabli, Hamid; Nasiri Far, Reza and Durrani, Fatemeh (2015), The development of human resources in strategic management, the third world, *conference on management, economics, accounting and human sciences at the beginning of the third millennium*, Shiraz: Afarin Tabli conference scholars. (In Persian)
- Tahmasabi, Hamon (2014), Social responsibility of organizations (CSR), a requirement in the path of sustainable development.' (In Persian)
- The philanthropist, Hani; Ah, Parvez; Akbari, Mohsen (2021), investigating the impact of forward-looking leadership on organizational effectiveness: the mediating role of organizational citizenship behavior, 15(2), Serial 57, 107-138... (In Persian).
- Turner, N., Barling, J. Epitropaki, O., Butcher, V. & Milder, C, (2002), Transformational leadership and moral reasoning, *Journal of Applied Psychology*, 87, 304-311.
- Vargas-Lama, F & Osorio-Vera, F.j (2020), Territorial Foresight for the construction of shared vision & mechanisms to minimize social conflicts: The case of Latin America, *Futures*, 123, 102-625.
- Wali Allahi Chalak, Seyedah Farideh (2021), investigating the effect of ethical leadership on voluntary behaviors with the mediating role of intrinsic motivation in nurses working in the Shafai Hospital, Phd Thesis. Payam Noor University. (In Persian)

- Wat, D. Shaffer M.A, (2005), Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behavior: The mediating role of the supervisor and empowerment, *Personnel Review*, 34 (4), 406 – 422.
- Yeh, T.M., & Huang, Y.L, (2014), Factors in determining wind farm location: Integrating GQM, fuzzy Dematel, and ANP. *Renewable Energy*, 66,159- 169.
- Zahedi, Shams Al Sadat; Ebrahim Pour, Habib; Khalili, Hassan (2012), the role of transformational leadership on business performance: a study in Tehran Gas Company. *Public Administration*, 13 (5), 111-125. (In Persian)
- Zandi, Khalil; Mousavi Jed, Seyyed Mohammad and colleagues (2014), the relationship between ethical leadership and social responsibility (case study: Sanandaj administrative site employees). 26(4), 213-222.
- Zhou, L, Zhao, Sh., Tian, F, Zhang, X &Chen, S (2018), Visionary leadership and employee creativity in China, *International Journal of Manpower*, 4(2), 1-2