

تحلیل مضمون رهبری اخلاقی و اثرات آن بر رفتار کارکنان بانک صادرات ایران

احسان نامدار جویمی

دکترای مدیریت منابع انسانی . پژوهشگر مستقل. کارمند بانک صادرات ایران

چکیده

در سال های اخیر، افزایش فشارهای عملیاتی، رقابت فزاینده در بازار خدمات مالی و گسترش بانکداری دیجیتال، محیط کاری شعب بانکی را با پیچیدگی های جدیدی مواجه کرده است. در چنین شرایطی، رهبری اخلاقی به عنوان یکی از سازوکارهای مهم برای حفظ اعتماد سازمانی، تقویت رفتارهای مسئولانه کارکنان و کاهش ریسک های عملیاتی مورد توجه قرار گرفته است. با وجود رشد مطالعات کمی در حوزه رهبری اخلاقی، هنوز درک عمیق و زمینه مند از نحوه تجربه و تفسیر این پدیده در محیط های واقعی بانکی محدود است. از این رو، هدف پژوهش حاضر واکاوی معنای رهبری اخلاقی و تبیین اثرات آن بر رفتار کارکنان در شعب بانک صادرات ایران است. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. داده های پژوهش از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۲۲ نفر از کارکنان، معاونان و رؤسای شعب بانک صادرات ایران گردآوری شد. نمونه گیری به صورت هدفمند انجام گرفت و مصاحبه ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. داده های متنی با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک تحلیل شدند. برای تضمین دقت علمی پژوهش، از معیارهای اعتبار پذیری، انتقال پذیری، وابستگی و تأیید پذیری لینکلن و گوبا استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی در بستر شعب بانکی پدیده ای چندبعدی است که در قالب شش مضمون اصلی شامل معنای رهبری اخلاقی، عدالت اخلاقی، اثرات فردی، اثرات گروهی و اجتماعی، موانع ساختاری و پیامدهای فرآیندی و عملیاتی قابل تبیین است. نتایج نشان داد که رفتار اخلاقی مدیران از طریق تقویت اعتماد، ایجاد امنیت روانی، افزایش همکاری میان کارکنان و شکل دهی به اقلیم اخلاقی درون شعبه ای، بر کیفیت عملکرد فردی و گروهی تأثیر می گذارد. در عین حال، فشارهای ساختاری مانند اهداف کمی سخت گیرانه، محدودیت منابع انسانی و الزامات نظارتی می توانند امکان بروز کامل رهبری اخلاقی را محدود کنند. بر این اساس، پژوهش حاضر مفهوم «اخلاق تحت فشار ساختاری» را به عنوان یکی از یافته های نظری برجسته مطرح می کند.

کلمات کلیدی: رهبری اخلاقی، رفتار کارکنان، عدالت سازمانی، تحلیل مضمون، اقلیم اخلاقی سازمانی، ریسک عملیاتی، بانکداری.

مقدمه

رهبری اخلاقی در ادبیات مدیریت و رفتار سازمانی به عنوان نوعی رهبری مبتنی بر رفتار هنجاری، روابط بین فردی اخلاقی، ارتباط دوسویه، تقویت رفتارهای مطلوب و تصمیم گیری اخلاقی مورد توجه قرار گرفته است (Brown et al., 2005). شواهد تجربی نیز نشان می دهد که رهبری اخلاقی می تواند با پیامدهای مهمی همچون اعتماد به رهبر، عدالت تعاملی، رضایت شغلی، تعهد و آمادگی کارکنان برای بیان مسائل و نگرانی ها ارتباط داشته باشد (Brown et al., 2005). در صنعت بانکداری نیز شواهد تجربی نشان داده اند که رهبری اخلاقی با اقلیم اخلاقی، عملکرد کارکنان و کیفیت خدمات ارتباط دارد؛ برای نمونه، مطالعه ای بر روی کارکنان شعب بانکی و مشتریان در ترکیه نشان داد که رهبری اخلاقی با برخی ابعاد اقلیم اخلاقی و عملکرد کارکنان ارتباط دارد و کیفیت خدمات نیز با عملکرد کارکنان مرتبط است (Onan et al., 2023). همچنین، پژوهشی در بخش مالی هند نشان داد که رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک خدمت ارتباط دارد و عدالت رویه ای در این روابط نقش میانجی ایفا می کند (Sethi et al., 2022).

اهمیت رهبری اخلاقی در سازمان های بانکی را می توان با ماهیت اعتمادمحور و مقررات محور فعالیت های مالی نیز مرتبط دانست. در این محیط، رفتار رهبران می تواند بر نحوه تفسیر و اجرای ارزش های اخلاقی، کیفیت تعامل با کارکنان و مشتریان و چگونگی مواجهه با موقعیت های دشوار اثرگذار باشد. شواهد حاصل از مطالعه کارکنان یک بانک استرالیایی نیز نشان داده است که رهبری اخلاقی و آموزش اخلاقی می توانند از طریق شکل دهی به اقلیم اخلاقی و خدمت، جهت گیری مشتری مدار و در نهایت عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند (Halvorsen et al., 2023).

از منظر شدت مسئله، محیط کار بانکی می تواند کارکنان را همزمان با الزامات عملکردی، انتظارات مشتریان، الزامات اخلاقی و مقرراتی و تحولات فناورانه مواجه سازد. شواهد جدید در حوزه بانکداری نشان می دهد که دیجیتالی شدن فعالیت ها می تواند با فشارهای فناورانه، از جمله اضافه بار دیجیتال و ادراک نظارت، همراه باشد و این فشارها با تجربه استرس فناورانه کارکنان ارتباط پیدا کنند (Digital transformation stressors in banking, 2025). بنابراین، در چنین محیطی، کیفیت رهبری می تواند اهمیت ویژه ای پیدا کند؛ به خصوص هنگامی که کارکنان باید میان الزامات عملکردی، کیفیت خدمت و رعایت استانداردهای حرفه ای و اخلاقی تعادل برقرار کنند.

در چنین بستری، اگر رهبر شعبه رفتارهای اخلاقی، عادلانه و حمایتی را در تعامل با کارکنان نشان دهد، می تواند از طریق ایجاد اعتماد، تقویت ادراک عدالت و الگوسازی رفتاری، زمینه بروز رفتارهای سازنده تر را فراهم کند. در مقابل، ضعف در رهبری اخلاقی ممکن است با کاهش اعتماد، تضعیف رفتارهای شهروندی و افزایش قصد ترک خدمت همراه شود؛ شواهد تجربی در بخش مالی نیز از ارتباط میان رهبری اخلاقی، عدالت رویه ای، رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک خدمت حمایت کرده اند (Sethi et al., 2022). همچنین، مطالعه ای در میان کارکنان بانک نشان داده است که توانمندسازی روان شناختی می تواند در رابطه میان رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی داشته باشد (Management Research Review, 2022).

از منظر پیامدها، ضعف رهبری اخلاقی می تواند پیامدهایی در سطح نگرشی و رفتاری کارکنان ایجاد کند؛ از جمله کاهش اعتماد، تضعیف همکاری و رفتارهای شهروندی و افزایش تمایل به ترک سازمان. در سطح عملکردی نیز شواهد موجود در صنعت بانکداری حاکی از آن است که رهبری اخلاقی می تواند با عملکرد کارکنان و کیفیت خدمات ارتباط داشته باشد (Onan et al., 2023).

از منظر ابعاد مسئله، تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان را می توان در سطوح فردی، گروهی و سازمانی تحلیل کرد. در سطح فردی، رهبران اخلاقی از طریق الگوسازی، ارتباط و تقویت رفتارهای هنجاری می توانند بر نگرش ها و رفتارهای کارکنان اثر بگذارند؛ این منطق در چارچوب نظریه یادگیری اجتماعی رهبری اخلاقی نیز صورت بندی شده است (Brown et al., 2005). در سطح گروهی، عدالت، اعتماد و کیفیت روابط رهبر-پیرو از سازوکارهای مهم این فرایند به شمار می روند؛ برای مثال، شواهد بخش مالی نشان داده اند که عدالت رویه ای می تواند رابطه میان رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی را میانجی گری کند (Sethi et al., 2022). در سطح سازمانی نیز رهبری اخلاقی می تواند از طریق شکل دهی به اقلیم اخلاقی و خدمت، بر عملکرد و کیفیت خدمت اثرگذار باشد (Halvorsen et al., 2023; Onan et al., 2023).

از منظر علل و عوامل شکل دهنده، رهبری اخلاقی را نمی توان صرفاً حاصل ویژگی های شخصیتی مدیر دانست. ادبیات رهبری اخلاقی بر نقش رفتار شخصی رهبر، روابط بین فردی، ارتباطات، تقویت رفتارهای اخلاقی و تصمیم گیری تأکید دارد (Brown et al., 2005). در سطح سازمانی نیز زمینه هایی مانند نظام های مدیریتی، شیوه های ارزیابی عملکرد و اقلیم سازمانی می توانند بر نحوه بروز و اثربخشی رهبری اخلاقی اثر بگذارند. برای نمونه، پژوهش انجام شده در بخش مالی نشان داده است که رویه های مدیریتی با عملکرد بالا می توانند رابطه میان رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی را از طریق توانمندسازی روان شناختی تقویت کنند (Management Research Review, 2022). از این رو، می توان انتظار داشت مدیری که در شرایط فشار نیز اصول اخلاقی، انصاف، صداقت و حمایت از کارکنان را حفظ می کند، ظرفیت بیشتری برای ایجاد اعتماد و تقویت رفتارهای سازنده در کارکنان داشته باشد.

با وجود اهمیت رهبری اخلاقی، مرور ادبیات نشان می دهد که بخش زیادی از پژوهش های پیشین، این سازه را در قالب مطالعات کمی و با استفاده از پرسشنامه های استاندارد بررسی کرده اند. این مطالعات عمدتاً رابطه رهبری اخلاقی را با متغیرهایی مانند تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی، عملکرد شغلی، رضایت شغلی، سکوت سازمانی یا رفتارهای انحرافی آزمون کرده اند. اگرچه این پژوهش ها در تبیین رابطه آماری میان متغیرها ارزشمندند، اما کمتر توانسته اند توضیح دهند که کارکنان در بستر واقعی سازمان، رهبری اخلاقی را چگونه تجربه می کنند، چه نشانه هایی را به عنوان اخلاقی بودن رهبر تعبیر می کنند، این تجربه چگونه بر رفتار روزمره آنان اثر می گذارد و چه سازوکارهای پنهانی میان رفتار رهبر و رفتار کارکنان وجود دارد.

از سوی دیگر، بخش مهمی از ادبیات رهبری اخلاقی بر سازمان های غربی یا محیط های صنعتی و آموزشی متمرکز بوده است و مطالعات زمینه مند در نظام بانکی ایران، به ویژه در سطح شعب، محدود است. این در حالی است که بانکداری ایرانی دارای ویژگی هایی مانند فشار بالای مراجعه کننده، حساسیت مقرراتی، سلسله مراتب اداری، تعامل مستقیم با مشتری، الزامات کنترلی و نقش پررنگ رئیس شعبه در مدیریت روزمره کارکنان است. بنابراین، نمی توان یافته های عمومی رهبری اخلاقی را بدون توجه به زمینه فرهنگی، سازمانی و عملیاتی شعب بانکی تعمیم داد.

شکاف نظری اصلی پژوهش حاضر از همین نقطه شکل می گیرد. ادبیات پیشین عمدتاً رهبری اخلاقی را به عنوان متغیری مستقل در مدل های کمی بررسی کرده است، اما کمتر به مضامین زمینه مند رهبری اخلاقی و سازوکارهای اثرگذاری آن بر رفتار کارکنان در شعب بانکی پرداخته است. همچنین، هنوز روشن نیست که در محیط پرفشار بانکداری، کارکنان چه رفتارهایی را به عنوان نشانه های رهبری اخلاقی می شناسند و این نشانه ها چگونه بر رفتارهایی مانند تعهد، همکاری، مسئولیت پذیری، سکوت یا بیانگری، رعایت مقررات، تعامل با مشتری و رفتار شهروندی اثر می گذارند.

از منظر نظری، پژوهش حاضر می تواند با اتکا به نظریه یادگیری اجتماعی و نظریه تبادل اجتماعی، فهم عمیق تری از رهبری اخلاقی ارائه دهد. نظریه یادگیری اجتماعی توضیح می دهد که کارکنان از طریق مشاهده رفتار رهبر، الگوهای اخلاقی یا غیر اخلاقی را یاد می گیرند و بازتولید می کنند. نظریه تبادل اجتماعی نیز نشان می دهد که رفتار منصفانه، صادقانه و حمایتی رهبر، احساس تعهد متقابل در کارکنان ایجاد می کند و آنان را به بروز رفتارهای مثبت و مسئولانه ترغیب می نماید.

بنابراین، ضرورت نظری این پژوهش در آن است که با رویکرد تحلیل مضمون، ابعاد زمینه مند رهبری اخلاقی و پیامدهای رفتاری آن را در شعب بانک صادرات ایران شناسایی کرده و شکاف موجود میان مدل های کمی عمومی و تجربه زیسته کارکنان را کاهش دهد. ضرورت عملی پژوهش نیز در آن است که نتایج می تواند به مدیران بانک کمک کند تا الگوهای رفتاری مؤثر برای تقویت اعتماد، عدالت، همکاری، مسئولیت پذیری و کیفیت خدمت را شناسایی کنند. نوآوری پژوهش در تمرکز بر تجربه کارکنان شعب، شناسایی مضامین بومی رهبری اخلاقی در نظام بانکی ایران و ارائه الگویی کیفی از اثرات رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان است.

۱. رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی یکی از مفاهیم مهم در ادبیات رهبری معاصر است که بر پیوند میان قدرت مدیریتی، ارزش های اخلاقی، عدالت، صداقت، پاسخ گویی و توجه به منافع ذی نفعان تأکید دارد. برخلاف رویکردهای سنتی رهبری که بیشتر بر نفوذ، عملکرد، انگیزش یا تحقق اهداف سازمانی تمرکز داشتند، رهبری اخلاقی به این پرسش می پردازد که رهبر چگونه باید در مسیر تحقق اهداف سازمانی، اصول اخلاقی و کرامت انسانی را رعایت کند (Brown et al., 2005; Kanungo & Mendonca, 1998).

براون، تروینو و هریسون (۲۰۰۵) رهبری اخلاقی را نمایش رفتارهای مناسب هنجاری از طریق اقدامات شخصی و روابط بین فردی و ترویج چنین رفتارهایی در میان پیروان از طریق ارتباطات دوسویه، تقویت و تصمیم گیری می دانند. این تعریف دو جنبه مهم دارد: نخست، رهبر باید شخصاً رفتار اخلاقی نشان دهد؛ دوم، باید این رفتار را در سازمان ترویج کند. بنابراین، رهبری اخلاقی تنها به ویژگی های شخصی رهبر محدود نیست، بلکه شامل سازوکارهای ارتباطی، تصمیم گیری و تقویت رفتارهای اخلاقی نیز می شود (Brown et al., 2005).

تروینو، هارتمن و براون (۲۰۰۰) در تبیین رهبری اخلاقی، میان دو مؤلفه اساسی «شخص اخلاقی» و «مدیر اخلاقی» تمایز قائل شدند. شخص اخلاقی فردی است که ویژگی هایی مانند صداقت، انصاف، اعتماد پذیری و توجه به دیگران را در رفتار و تصمیم های خود نشان می دهد؛ در مقابل، مدیر اخلاقی فردی است که اصول و ارزش های اخلاقی را در فرآیندهای مدیریتی، تصمیم گیری، ارتباطات، الگوسازی و نظام پاداش وارد می کند (Treviño et al., 2000).

بر اساس این دیدگاه، صرف اخلاقی بودن شخصی مدیر برای شکل گیری رهبری اخلاقی کافی نیست؛ بلکه رهبر باید اخلاق را به صورت آشکار در رفتار مدیریتی خود منعکس کرده و آن را به بخشی از نظام مدیریت و تعاملات سازمانی تبدیل کند. به همین دلیل، رهبرانی که از نظر شخصی اخلاقی هستند اما اخلاق را در تصمیم گیری و مدیریت خود آشکار نمی کنند، ممکن است از سوی کارکنان به عنوان رهبران اخلاقی شناخته نشوند (Treviño et al., 2000).

در بحث مربوط به رابطه اخلاق و قدرت، کانگو و مندونکا (۱۹۹۸) بر این نکته تأکید دارند که رهبری اثربخش زمانی واجد ماهیت اخلاقی است که رفتار رهبر و فرآیند اعمال نفوذ او با ارزش ها و اصول اخلاقی سازگار باشد. از این منظر، استفاده از قدرت مدیریتی نباید صرفاً در جهت منافع شخصی رهبر یا سلطه بر پیروان باشد، بلکه باید در راستای اهداف مشروع، منافع جمعی و مسئولیت اخلاقی سازمان صورت گیرد (Kanungo & Mendonca, 1998).

کالشن، دن هارتوگ و ده هوگ (۲۰۱۱) نیز رهبری اخلاقی را سازه ای چندبعدی معرفی کردند و هفت رفتار اخلاقی رهبر شامل انصاف، صداقت، راهنمایی اخلاقی، مردم مداری، تقسیم قدرت، شفافیت نقش و توجه به پایداری را مطرح کردند. این دیدگاه نشان می دهد که رهبری اخلاقی صرفاً به صداقت فردی مدیر محدود نمی شود، بلکه در نحوه تصمیم گیری، توزیع قدرت و منابع، تعامل با کارکنان، تعیین انتظارات و توجه به پیامدهای بلندمدت تصمیم های مدیریتی نیز آشکار می شود (Kalshoven et al., 2011).

۲. رفتار کارکنان

رفتار کارکنان مفهومی گسترده است که به مجموعه کنش ها، واکنش ها، نگرش های آشکار و الگوهای عملکردی کارکنان در محیط کار اشاره دارد. این رفتارها می توانند در قالب رفتارهای وظیفه ای، فرانقشی، اخلاقی، ارتباطی، مشارکتی و حتی رفتارهای انحرافی بروز یابند (Katz & Kahn, 1978; Robbins & Judge, 2017). کتاب کاتز و کان، رفتار سازمانی را در چارچوب نظام اجتماعی سازمان و تعامل میان افراد، نقش ها و ساختار سازمانی تحلیل می کند.

کاتز و کان (۱۹۷۸) برای اثربخشی سازمانی بر سه نوع رفتار اساسی تأکید کردند: **ورود و باقی ماندن در سازمان، انجام نقش ها و وظایف رسمی، و رفتارهای نوآورانه و خودجوش فراتر از نقش**. از دیدگاه آنان، سازمان برای اثربخشی صرفاً به اجرای وظایف رسمی نیاز ندارد، بلکه به رفتارهایی نیازمند است که فراتر از الزامات رسمی نقش، به سازگاری و کارکرد بهتر نظام سازمانی کمک کنند (Katz & Kahn, 1978).

ارگان (۱۹۸۸) نیز رفتار شهروندی سازمانی را یکی از مهم ترین اشکال رفتارهای فرانقشی معرفی کرد. وی این رفتارها را رفتارهای داوطلبانه ای می داند که مستقیماً در نظام رسمی پاداش تعریف نشده اند، اما در مجموع به اثربخشی سازمان کمک می کنند (Organ, 1988).

از منظر رابینز و جاج (۲۰۱۷)، رفتار کارکنان تحت تأثیر مجموعه ای از عوامل فردی و سازمانی از جمله نگرش ها، ادراک ها، انگیزش، شخصیت، ارزش ها، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری قرار دارد. بنابراین، رفتار کارکنان را نمی توان صرفاً حاصل ویژگی های فردی دانست، بلکه این رفتار نتیجه تعامل فرد با محیط سازمانی، مدیران و سایر کارکنان نیز هست (Robbins & Judge, 2017).

در ادبیات رفتار سازمانی، رفتار کارکنان می تواند شامل ابعاد زیر باشد:

- رفتارهای عملکردی و وظیفه ای؛
- رفتارهای شهروندی سازمانی؛
- رفتارهای اخلاقی؛
- رفتارهای انحرافی یا ضدتولید؛

- سکوت یا بیانگری سازمانی؛
- همکاری و حمایت از همکاران؛
- تعهد و دلبستگی کاری؛
- کیفیت تعامل با مشتری؛
- رعایت مقررات و مسئولیت پذیری حرفه ای .

در پژوهش حاضر، رفتار کارکنان عبارت است از مجموعه رفتارهای وظیفه‌ای، اخلاقی، ارتباطی، تعاملی، مشارکتی و فرانشی کارکنان شعب بانک صادرات ایران که در مواجهه با همکاران، مدیران، مشتریان، مقررات و فرآیندهای کاری بروز می‌یابد و می‌تواند تحت تأثیر ادراک آنان از رهبری اخلاقی قرار گیرد.

۳. نظریه یادگیری اجتماعی به عنوان چارچوب پشتیبان

نظریه یادگیری اجتماعی بندورا بر این فرض استوار است که بخش مهمی از رفتارهای انسان از طریق مشاهده، الگوبرداری و تقویت اجتماعی شکل می‌گیرد. افراد می‌توانند بدون تجربه مستقیم پیامد یک رفتار، از طریق مشاهده رفتار دیگران و پیامدهای آن رفتار، الگوهای رفتاری جدیدی را یاد بگیرند (Bandura, 1977).

در محیط سازمانی، رهبران به دلیل جایگاه رسمی، قدرت تصمیم‌گیری، میزان دیده‌شدن و نقش آنان در تعیین هنجارهای کاری، از مهم‌ترین الگوهای رفتاری کارکنان محسوب می‌شوند. از این منظر، رفتار رهبر می‌تواند به عنوان یک منبع مهم یادگیری اجتماعی برای کارکنان عمل کند (Bandura, 1977).

براون، تروینو و هریسون (۲۰۰۵) نیز نظریه یادگیری اجتماعی را به عنوان مبنایی مهم برای تبیین رهبری اخلاقی معرفی کرده‌اند. بر اساس این دیدگاه، رهبران می‌توانند از طریق الگوسازی رفتاری، رفتارهای اخلاقی مورد انتظار را به کارکنان منتقل کنند. بنابراین، هنگامی که رئیس شعبه رفتارهایی مانند صداقت، احترام، انصاف، پاسخ‌گویی، رعایت مقررات و مسئولیت‌پذیری را در عمل نشان می‌دهد، کارکنان می‌توانند این رفتارها را مشاهده کرده و در تعاملات خود با همکاران و مشتریان بازتولید کنند (Brown et al., 2005).

در مقابل، اگر مدیر رفتارهایی مانند تبعیض، پنهان کاری، بی‌احترامی یا سوءاستفاده از قدرت را نشان دهد، همین رفتارها می‌توانند از طریق فرآیند الگوبرداری در محیط شعبه عادی‌سازی شوند. از این رو، نظریه یادگیری اجتماعی توضیح می‌دهد که چگونه رفتار اخلاقی رهبر می‌تواند از طریق مشاهده و الگوبرداری بر رفتار کارکنان اثر بگذارد.

۴. نظریه تبادل اجتماعی به عنوان چارچوب پشتیبان

نظریه تبادل اجتماعی بر این فرض استوار است که روابط اجتماعی بر مبنای فرآیندهای مبادله و انتظارات متقابل شکل می‌گیرند. در روابط سازمانی نیز کارکنان ارزیابی می‌کنند که سازمان و مدیر تا چه اندازه در قبال تلاش، تعهد و مشارکت آنان حمایت، احترام، عدالت و پاداش مناسب ارائه می‌کنند (Blau, 1964).

زمانی که کارکنان احساس کنند مدیر با آنان منصفانه، محترمانه و حمایتی رفتار می‌کند، احتمال شکل‌گیری نوعی الزام متقابل افزایش می‌یابد و کارکنان ممکن است در پاسخ، رفتارهای مثبت‌تری مانند تعهد، همکاری، رفتار شهروندی سازمانی و

مسئولیت پذیری از خود نشان دهند. بنابراین، رفتار اخلاقی رهبر می تواند در چارچوب نظریه تبادل اجتماعی به عنوان نوعی **مبادله مثبت** در رابطه مدیر - کارمند تفسیر شود.

در بستر بانک، اگر کارکنان احساس کنند رئیس شعبه در تقسیم کار عدالت دارد، در شرایط فشار از آنان حمایت می کند، تلاش های آنان را می بیند و در تصمیمات خود شفاف است، احتمال بیشتری وجود دارد که آنان نیز رفتارهای مثبت و سازنده تری نسبت به شعبه، همکاران و مشتریان نشان دهند. این منطق با ادبیات رهبری اخلاقی نیز سازگار است؛ زیرا پژوهش های رهبری اخلاقی نشان داده اند که ادراک کارکنان از رفتار اخلاقی رهبر با پیامدهای مثبت نگرشی و رفتاری آنان ارتباط دارد (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2000).

در پژوهش حاضر، ترکیب **نظریه یادگیری اجتماعی** و **نظریه تبادل اجتماعی** چارچوب نظری مکملی فراهم می کند؛ زیرا نظریه یادگیری اجتماعی توضیح می دهد که کارکنان چگونه از رفتار اخلاقی رهبر الگو می گیرند، در حالی که نظریه تبادل اجتماعی توضیح می دهد که چرا کارکنان در پاسخ به رفتار منصفانه، حمایتی و اخلاقی رهبر، رفتارهای مثبت و سازنده از خود نشان می دهند (Bandura, 1977; Blau, 1964).

کارکنان رهبری اخلاقی را چگونه تجربه و معنا می کنند؟

رهبری اخلاقی صرفاً یک ویژگی ذهنی یا شخصیتی در مدیر نیست، بلکه در رفتارهای قابل مشاهده، تصمیم گیری ها، تعاملات روزمره و نحوه مواجهه رهبر با مسائل اخلاقی و حرفه ای نمود پیدا می کند. در ادبیات رهبری اخلاقی، رهبران اخلاقی افرادی تلقی می شوند که از طریق رفتار شخصی و روابط بین فردی، ویژگی هایی مانند صداقت، توجه، اعتمادپذیری و انصاف را نشان می دهند و از طریق ارتباط و تقویت، استانداردهای رفتاری مطلوب را برای کارکنان روشن می سازند (Brown et al., 2005). یافته های فراتحلیلی نیز نشان می دهد که ادراک کارکنان از رهبری اخلاقی با ادراک عدالت تعاملی و رفتار اخلاقی آنان رابطه مثبت دارد (Bedi et al., 2016).

در بستر شعب بانکی، این ادراک می تواند در رفتارهایی مانند توزیع منصفانه وظایف، رعایت شأن کارکنان، شفافیت در تصمیم ها و ارزیابی ها، پرهیز از تبعیض، پاسخ گویی مدیریتی و پایبندی رهبر به استانداردهای حرفه ای و مقرراتی نمود پیدا کند. البته این مصادیق باید در پژوهش کیفی به عنوان **مؤلفه های قابل اکتشاف از تجربه کارکنان** در نظر گرفته شوند، نه اینکه از پیش به عنوان ابعاد قطعی رهبری اخلاقی در بانک تعریف شوند.

رهبری اخلاقی از چه سازوکارهایی بر رفتار کارکنان اثر می گذارد؟

ادبیات نظری و تجربی نشان می دهد که دو سازوکار نظری مهم در توضیح اثرگذاری رهبری اخلاقی، **یادگیری اجتماعی** و **تبادل اجتماعی** هستند. از منظر یادگیری اجتماعی، کارکنان از رفتار رهبر به عنوان یک الگوی رفتاری استفاده می کنند و از طریق مشاهده و الگوبرداری، هنجارهای رفتاری را می آموزند؛ از این رو، رفتار واقعی رهبر می تواند برای کارکنان به عنوان نشانه ای از رفتار مطلوب عمل کند (Brown et al., 2005). از منظر تبادل اجتماعی نیز رفتار اخلاقی و منصفانه رهبر می تواند رابطه مبادله ای مثبتی ایجاد کند که کارکنان در پاسخ به آن، رفتارهای مطلوب و فراتر از وظایف بیشتری نشان دهند (Bedi et al., 2016; Cropanzano et al., 2017).

پژوهش فراتحلیلی پنگ و کیم^۱ در سال ۲۰۲۰ و طط نیز نشان داده است که مسیرهای مختلفی از جمله رابطه مبادله‌ای با رهبر، فرهنگ اخلاقی و همانندسازی سازمانی در ارتباط میان رهبری اخلاقی و رفتارهای هنجاری کارکنان نقش دارند. این مطالعه بر مبنای ۳۰۱ نمونه مستقل و بیش از ۱۰۳ هزار مشاهده انجام شده و شواهد نسبتاً نیرومندی برای وجود سازوکارهای میانجی مختلف ارائه می‌کند (Peng & Kim, 2020).

در محیط بانک، این سازوکارها می‌توانند در تجربه‌های روزمره کارکنان نمایان شوند. برای مثال، هنگامی که مدیر در مواجهه با خطا رویکردی منصفانه و اصلاحی اتخاذ می‌کند، ممکن است کارکنان آمادگی بیشتری برای بیان خطاها و مسائل کاری پیدا کنند؛ در مقابل، زمانی که مدیر خود به استانداردهای اخلاقی و مقرراتی پایبند است، می‌تواند از طریق الگوسازی بر هنجارهای رفتاری کارکنان اثر بگذارد.

رهبری اخلاقی چه اثراتی بر رفتارهای فردی کارکنان دارد؟

پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که رهبری اخلاقی با طیفی از پیامدهای مطلوب کارکنان، از جمله نگرش‌ها و رفتارهای اخلاقی، رضایت شغلی، تعهد و برخی رفتارهای فراتحلیلی ارتباط دارد (Bedi et al., 2016). مطالعه بنیادی براون و همکاران^۲ در سال ۲۰۰۵ نیز نشان داد که رهبری اخلاقی با رضایت شغلی، اعتماد به رهبر، انصاف تعاملی و تمایل کارکنان به گزارش مسائل به مدیریت ارتباط دارد.

در بخش مالی نیز شواهد تجربی جدیدتر نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک خدمت ارتباط دارد و عدالت رویه‌ای در این رابطه نقش دارد (Sethi et al., 2022). همچنین فراتحلیل پنگ و کیم در سال ۲۰۲۰ نشان داد که رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت دارد و رابطه مبادله‌ای با رهبر، فرهنگ اخلاقی و همانندسازی سازمانی در تبیین این رابطه نقش دارند.

در شعب بانک صادرات، این پیامدها می‌توانند در قالب دقت بیشتر در انجام وظایف، مسئولیت‌پذیری، رعایت استانداردهای حرفه‌ای، توجه به منافع مشتری و تلاش داوطلبانه برای حل مسائل کاری ظاهر شوند؛ اما برای ادعای اختصاصی درباره «محرمانگی اطلاعات مشتریان»، «کاهش رفتارهای پرریسک» یا «افزایش دقت عملیات بانکی» لازم است شواهد مستقیم بانکی یا داده‌های حاصل از پژوهش کیفی حاضر ارائه شود.

رهبری اخلاقی چه اثراتی بر رفتارهای گروهی و بین فردی کارکنان دارد؟

رهبری اخلاقی می‌تواند از طریق الگوسازی هنجارهای اخلاقی، ایجاد روابط منصفانه و تقویت اعتماد، بر رفتارهای بین فردی و گروهی کارکنان اثرگذار باشد. شواهد فراتحلیلی نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی با پیامدهایی همچون عدالت تعاملی و رفتار اخلاقی کارکنان ارتباط مثبت دارد (Bedi et al., 2016). همچنین پژوهش پنگ و کیم در سال ۲۰۲۰ نشان داد که رهبری اخلاقی با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارد و سازوکارهای تبادل اجتماعی و همانندسازی سازمانی در این ارتباط نقش دارند.

¹ and kim Peng

² Brown et al

در بخش مالی نیز مطالعه سستی و همکاران^۳ در سال ۲۰۲۲ رابطه معنادار میان رهبری اخلاقی و رفتار شهروندی سازمانی را نشان داده است. بنابراین، در محیط شعبه می توان انتظار داشت که این سبک رهبری در تجربه کارکنان با رفتارهایی مانند کمک به همکاران، همکاری داوطلبانه، مشارکت در حل مسائل و شکل گیری روابط مثبت کاری پیوند داشته باشد. باین حال، مصادیقی مانند «کاهش بدگویی»، «کاهش تنش های پنهان» یا شکل گیری دقیق حس «ما بودن» بهتر است در این پژوهش به عنوان مضامین اکتشافی، نه پیامدهای قطعی و از پیش اثبات شده مطرح شوند.

رهبری اخلاقی چه پیامدهایی برای فرآیندهای کاری و کیفیت خدمات دارد؟

در صنعت بانکداری، شواهد تجربی نشان داده اند که رهبری اخلاقی با اقلیم اخلاقی و عملکرد شغلی کارکنان ارتباط دارد. مطالعه اونان و همکاران^۴ در سال ۲۰۲۳ بر روی ۳۷۹ کارمند شعب بانکی و ۴۰۶ مشتری در ازمیر ترکیه نشان داد که رهبری اخلاقی بر برخی ابعاد اقلیم اخلاقی اثر دارد و همچنین با عملکرد شغلی کارکنان رابطه مثبت دارد. این مطالعه همچنین رابطه میان اقلیم اخلاقی، عملکرد کارکنان و کیفیت خدمات را بررسی کرده است؛ باین حال، رابطه مستقیم رهبری اخلاقی با کیفیت خدمات در این مطالعه معنادار نبود.

بنابراین، از نظر علمی بهتر است به جای بیان قطعی اینکه «رهبری اخلاقی موجب کاهش خطاها و شکایات و افزایش سرعت پاسخ گویی می شود»، گفته شود که رهبری اخلاقی می تواند از طریق تقویت هنجارهای اخلاقی، مسئولیت پذیری و عملکرد کارکنان، زمینه بهبود فرایندهای کاری و کیفیت ارائه خدمت را فراهم کند؛ اما نوع و میزان این اثر در بانک و شعبه مشخص باید به طور تجربی بررسی شود (Onan et al., 2023).

روش شناسی

این پژوهش از نظر جهت گیری، در زمره پژوهش های کیفی قرار می گیرد و با اتکا به رویکرد پدیدارشناسی تفسیری در پی فهم عمیق و زمینه مند تجربه زیسته کارکنان از پدیده مورد مطالعه است. مبنای این رویکرد آن است که واقعیت اجتماعی نه امری ثابت و یکدست، بلکه برساخته ای از معانی، ادراک ها و تفسیرهای کنشگران در بستر واقعی زندگی سازمانی است؛ ازاین رو، پژوهش حاضر می کوشد به جای سنجش متغیرها در قالب های از پیش تعیین شده، به کشف و تفسیر معنایی بپردازد که مشارکت کنندگان به تجربه های خود نسبت می دهند. همچنین، از نظر شیوه تحلیل داده ها، پژوهش حاضر از تحلیل مضمون بهره می گیرد تا از خلال فرایند کدگذاری، دسته بندی و تفسیر داده های حاصل از مصاحبه ها، مضامین اصلی و الگوهای معنایی نهفته در روایت های مشارکت کنندگان شناسایی و تبیین شود. بدین ترتیب، ترکیب پدیدارشناسی تفسیری با تحلیل مضمون این امکان را فراهم می آورد که هم بر عمق تجربه های زیسته و هم بر استخراج ساختارهای معنایی مشترک در میان آن ها تمرکز شود.

³ Sethi et al

⁴ Onan et al

فرایند اجرای این پژوهش در چند گام پیوسته و نظام مند انجام شد. در گام نخست، پس از مطالعه ادبیات نظری و مرور پیشینه پژوهش، چارچوب اولیه مصاحبه نیمه ساختاریافته طراحی شد. این چارچوب مشتمل بر مجموعه ای از پرسش های باز، انعطاف پذیر و اکتشافی بود که امکان می داد مشارکت کنندگان تجربه ها، ادراک ها و تفسیرهای خود را از پدیده مورد مطالعه، به صورت آزادانه و با حداقل جهت دهی از سوی پژوهشگر بیان کنند. در گام دوم، با شناسایی افراد واجد شرایط و هماهنگی اولیه با آنان، زمان و مکان مناسب برای انجام مصاحبه ها تعیین شد. تلاش شد مصاحبه ها در فضایی آرام، امن و به دور از تنش های کاری روزمره انجام شود تا مشارکت کنندگان بتوانند با آسودگی بیشتری درباره تجربه های خود سخن بگویند.

در گام سوم، مصاحبه ها به صورت فردی و عمیق انجام گرفت. در حین انجام مصاحبه، پژوهشگر علاوه بر طرح پرسش های اصلی، از پرسش های پیگیرانه و کاوشگرانه نیز استفاده کرد تا ابعاد ضمنی، ناگفته یا کمتر آشکار تجربه ها بهتر روشن شود. این امر به ویژه در پژوهش های کیفی اهمیت دارد، زیرا بسیاری از معانی مهم نه در پاسخ های اولیه، بلکه در خلال توضیح، مثال زدن، یادآوری موقعیت ها و بازاندیشی مشارکت کنندگان آشکار می شود. در گام چهارم، تمامی مصاحبه ها بلافاصله پس از انجام، به صورت دقیق پیاده سازی شدند تا از فراموشی جزئیات، از دست رفتن بار معنایی روایت ها و کاهش دقت تفسیری جلوگیری شود.

در گام پنجم، هم زمان با گردآوری داده ها، فرایند تحلیل نیز آغاز شد. این هم زمانی میان گردآوری و تحلیل داده ها به پژوهشگر امکان داد تا از یک سو نسبت به مضامین در حال ظهور حساس باقی بماند و از سوی دیگر، در صورت لزوم برخی پرسش های تکمیلی را در مصاحبه های بعدی وارد کند. در نهایت، با استمرار این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری، الگوهای معنایی اصلی شناسایی، بازبینی و در قالب مضامین نهایی سازمان دهی شدند.

سؤالات مصاحبه بر اساس دو منبع اصلی طراحی شدند: نخست، ادبیات نظری و پژوهشی مرتبط با موضوع؛ و دوم، منطق اکتشافی پژوهش کیفی که مستلزم طرح پرسش هایی باز، انعطاف پذیر و تجربه محور است. در تدوین پرسش ها تلاش شد از سؤالات جهت دار، القایی یا بسته پرهیز شود و در عوض، پرسش هایی مطرح شوند که مشارکت کنندگان را به بازگویی تجربه های واقعی، مثال های عینی و تفسیرهای شخصی ترغیب کند. همچنین ترتیب سؤالات به گونه ای تنظیم شد که مصاحبه با پرسش های عمومی تر و کم حساسیت تر آغاز شود و به تدریج به سمت سؤالات عمیق تر و تحلیلی تر پیش رود؛ این ترتیب به شکل گیری رابطه ای مبتنی بر اعتماد و کاهش مقاومت احتمالی مشارکت کنندگان کمک می کرد.

به منظور اطمینان از مناسب بودن سؤالات، نسخه اولیه راهنمای مصاحبه پیش از اجرای نهایی، در اختیار چند نفر از صاحب نظران حوزه مدیریت و روش تحقیق کیفی قرار گرفت تا از نظر شفافیت، تناسب مفهومی، پوشش ابعاد مسئله و قابلیت برانگیختن روایت های غنی مورد بررسی قرار گیرد. بر اساس دیدگاه های دریافتی، برخی پرسش ها بازنویسی، ساده سازی یا از نظر ترتیب و نحوه طرح اصلاح شدند. افزون بر این، اجرای آزمایشی محدود مصاحبه با چند مشارکت کننده اولیه نیز به پژوهشگر کمک کرد تا میزان فهم پذیری سؤالات، طول مناسب مصاحبه و ظرفیت هر پرسش برای تولید داده های غنی را ارزیابی کند. بدین ترتیب، راهنمای نهایی مصاحبه نه به عنوان ابزاری سخت و تغییرناپذیر، بلکه به عنوان چارچوبی هدایت گر و در عین حال انعطاف پذیر مورد استفاده قرار گرفت.

در این پژوهش، برای حفظ دقت و انسجام تحلیلی، فرایند ثبت و مدیریت داده ها به صورت نظام مند انجام شد. تمامی مصاحبه ها پس از کسب رضایت مشارکت کنندگان، به صورت صوتی ضبط شدند. سپس فایل های صوتی در کوتاه ترین زمان ممکن به متن مکتوب تبدیل شد تا محتوای مصاحبه ها با کمترین فاصله زمانی از موقعیت اصلی ثبت و مستند شود. در فرایند

پیاده سازی، تلاش شد روایت ها به صورت کامل، بدون حذف بخش های معنادار و با حفظ لحن و ترتیب بیان مشارکت کنندگان ثبت شوند. این امر در پژوهش های کیفی اهمیت زیادی دارد، زیرا گاه نحوه بیان، مکث ها، تأکیدها و شیوه روایت نیز بخشی از معنای داده را شکل می دهد.

پس از پیاده سازی، هر مصاحبه با یک کد مشخص و غیر قابل انتساب به هویت واقعی مشارکت کننده نام گذاری شد تا هم محرمانگی داده ها حفظ شود و هم امکان ارجاع تحلیلی دقیق فراهم آید. داده ها در چند لایه سازمان دهی شدند: فایل صوتی، متن پیاده شده، یادداشت های میدانی، یادداشت های تحلیلی اولیه و نسخه های کدگذاری شده. این نظم در مدیریت داده ها به پژوهشگر کمک کرد تا در فرایند بازخوانی، مقایسه و بازبینی مضامین، به صورت شفاف میان داده خام، برداشت اولیه و تفسیر نهایی تمایز قائل شود.

علاوه بر این، یادداشت برداری تحلیلی در طول پژوهش نقش مهمی در مدیریت داده ها ایفا کرد. پژوهشگر در خلال مصاحبه ها و نیز پس از بازخوانی هر متن، مشاهدات، برداشت های اولیه، ایده های مفهومی و پرسش های در حال ظهور را ثبت می کرد. این یادداشت ها در مراحل بعدی تحلیل به عنوان بخشی از مسیر استدلال تفسیری مورد استفاده قرار گرفتند و به حفظ پیوستگی میان داده، کد و مضمون کمک کردند.

در پژوهش های کیفی، پژوهشگر صرفاً ابزار گردآوری داده نیست، بلکه بخشی از فرایند تولید و تفسیر معنا محسوب می شود. بر این اساس، در پژوهش حاضر نیز نقش پژوهشگر صرفاً به اجرای مصاحبه و استخراج کدها محدود نبود، بلکه او در تعامل با مشارکت کنندگان، انتخاب داده های معنادار، تشخیص الگوهای مفهومی و تفسیر مضامین حضوری فعال و اثرگذار داشت. این موضوع نه ضعف، بلکه یکی از ویژگی های ذاتی پژوهش کیفی است؛ مشروط بر آنکه پژوهشگر نسبت به پیش فرض ها، سوگیری های احتمالی و موقعیت تفسیری خود آگاه باشد و آن را به صورت بازاندیشانه مدیریت کند.

پژوهشگر در این مطالعه تلاش کرد ضمن ایجاد رابطه ای مبتنی بر اعتماد، احترام و گوش دادن فعال، از تحمیل دیدگاه های شخصی بر روایت های مشارکت کنندگان پرهیز کند. همچنین در حین مصاحبه ها، کوشش شد مسیر گفت و گو بیش از آنکه تحت سلطه پیش فرض های نظری قرار گیرد، بر تجربه های واقعی و زبان خود مشارکت کنندگان استوار باشد. در مرحله تحلیل نیز، پژوهشگر با بازگشت مکرر به داده های خام و تطبیق مضامین استخراج شده با متن اصلی مصاحبه ها، سعی کرد از فاصله گرفتن تفسیرها از زمینه واقعی روایت ها جلوگیری کند.

بازاندیشی (Reflexivity) یکی از ارکان اساسی پژوهش کیفی است؛ زیرا پژوهشگر همواره با پیش دانسته ها، تجربیات قبلی، ارزش ها و حساسیت های نظری خود وارد میدان می شود و این عوامل می توانند بر نحوه شنیدن، پرسیدن، برجسته سازی و تفسیر داده ها اثر بگذارند. در این پژوهش، برای کاهش اثر سوگیری های ناخواسته، پژوهشگر کوشید در تمامی مراحل تحقیق، موضعی بازاندیشانه اتخاذ کند. به این معنا که همواره از خود بپرسد کدام برداشت ناشی از داده هاست و کدام برداشت ممکن است متأثر از پیش فرض های شخصی یا آشنایی قبلی با موضوع باشد.

در همین راستا، استفاده از یادداشت های بازاندیشانه، بازخوانی انتقادی فرایند تحلیل، مراجعه مکرر به متن اصلی مصاحبه ها و بهره گیری از بازبینی همکار یا کدگذار دوم، از جمله راهبردهایی بود که برای کنترل و شفاف سازی موقعیت تفسیری پژوهشگر به کار گرفته شد. هدف از این فرایند آن بود که تحلیل نهایی تا حد امکان به تجربه زیسته مشارکت کنندگان وفادار بماند و از تبدیل شدن داده ها به بازتاب صرف ذهنیت پژوهشگر جلوگیری شود.

در اجرای این پژوهش، ملاحظات اخلاقی به عنوان یکی از ارکان اساسی تحقیق کیفی مورد توجه قرار گرفت. از آنجا که داده های پژوهش از خلال روایت های شخصی، حرفه ای و گاه حساس مشارکت کنندگان گردآوری شده است، تلاش شد تمامی مراحل پژوهش بر پایه اصول احترام به کرامت انسانی، رضایت آگاهانه، حفظ محرمانگی و پرهیز از هرگونه آسیب احتمالی طراحی و اجرا شود. پیش از آغاز هر مصاحبه، هدف پژوهش، نحوه استفاده از داده ها، حدود مشارکت، اختیاری بودن همکاری و حق انصراف در هر مرحله برای مشارکت کنندگان توضیح داده شد. تنها پس از اطمینان از رضایت آگاهانه آنان، فرایند مصاحبه آغاز گردید.

به مشارکت کنندگان اطمینان داده شد که اطلاعات آنان صرفاً برای اهداف علمی و پژوهشی استفاده خواهد شد و نام، سمت دقیق، محل خدمت مشخص یا هر نشانه ای که امکان شناسایی فرد را فراهم آورد، در متن پژوهش ذکر نخواهد شد. به منظور حفظ محرمانگی، به جای نام واقعی افراد، از کد یا شناسه استفاده شد و تمامی فایل های صوتی، متون پیاده سازی شده و اسناد تحلیلی در محیطی امن نگهداری شدند. همچنین در فرایند گزارش دهی، نقل قول ها و شواهد روایی به گونه ای انتخاب و بازنویسی شدند که در عین حفظ اصالت معنایی، امکان شناسایی اشخاص یا شعبه خاص به حداقل برسد.

اصل عدم آسیب نیز در این پژوهش رعایت شد. بدین معنا که تلاش شد مصاحبه ها در زمانی انجام شوند که کمترین اختلال را در فعالیت شغلی افراد ایجاد کنند و سؤالات نیز به گونه ای مطرح شوند که مشارکت کنندگان در معرض فشار روانی، احساس تهدید سازمانی یا نگرانی از پیامدهای احتمالی قرار نگیرند. افزون بر این، مشارکت کنندگان در هر مرحله این حق را داشتند که از پاسخ به هر پرسشی خودداری کنند یا در صورت تمایل، مصاحبه را متوقف سازند. رعایت این اصول سبب شد فرایند پژوهش در فضایی مبتنی بر اعتماد، امنیت روانی و احترام متقابل پیش رود.

رضایت آگاهانه در این پژوهش صرفاً به معنای کسب موافقت اولیه برای شرکت در مصاحبه نبود، بلکه به عنوان فرایندی اخلاقی و مستمر در نظر گرفته شد. به مشارکت کنندگان توضیح داده شد که حضور آنان کاملاً داوطلبانه است و عدم همکاری یا انصراف در هر مرحله، هیچ گونه پیامد منفی برای آنان در پی نخواهد داشت. همچنین روشن شد که آنان می توانند در طول مصاحبه از پاسخ به هر بخش که مایل نیستند خودداری کنند، بدون آنکه این امر نیازمند توضیح خاصی باشد.

در کنار رضایت آگاهانه، محرمانگی داده ها نیز با حساسیت بالا مدیریت شد. برای این منظور، از کدگذاری ناشناس به جای نام واقعی استفاده شد و همه داده های خام در دسترس محدود و کنترل شده نگهداری شدند. در هنگام استفاده از نقل قول ها در متن نهایی نیز دقت شد که جزئیاتی که ممکن است هویت فرد یا محل خدمت او را آشکار کند، حذف یا خنثی سازی شود. بدین ترتیب، تلاش شد تعادل میان غنای روایی داده ها و حفاظت اخلاقی از مشارکت کنندگان به طور کامل حفظ شود.

در طراحی و اجرای این پژوهش، برخی ملاحظات روش شناختی از ابتدا مورد توجه قرار گرفت تا فرایند گردآوری و تحلیل داده ها با دقت، انسجام و حساسیت لازم نسبت به ماهیت پژوهش کیفی انجام شود. از آنجا که این مطالعه در چارچوب پارادایم تفسیری و با تأکید بر فهم تجربه زیسته مشارکت کنندگان انجام شده است، کوشش شد همه مراحل پژوهش به گونه ای سامان یابد که داده ها در بستر واقعی، با حفظ زمینه سازمانی و با کمترین میزان تحریف گردآوری و تحلیل شوند.

نخست، با توجه به اینکه جامعه مورد مطالعه شامل کارکنان، معاونان و رؤسای شعب منتخب بانک صادرات ایران بود، در فرایند نمونه گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی تلاش شد افرادی انتخاب شوند که از تجربه مستقیم، مستمر و معنادار در ارتباط با پدیده مورد مطالعه برخوردار باشند. به همین دلیل، نمونه گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی انجام شد و

معیارهایی مانند سابقه کاری، آشنایی کافی با فضای شعبه و امکان ارائه روایت غنی از تجربه های شغلی در انتخاب مشارکت کنندگان مدنظر قرار گرفت. این ملاحظه سبب شد داده های حاصل، از عمق و غنای لازم برای تحلیل کیفی برخوردار باشند. ابتدا با ۵ مشارکت کننده و مصاحبه به صورت هدفمند شروع شد و در ادامه به صورت گلوله برفی تا اشباع نظری و تا ۲۲ مصاحبه و مشارکت کننده ادامه یافت.

دوم، از آنجا که داده های این پژوهش مبتنی بر روایت ها و تجربه های بیان شده از سوی مشارکت کنندگان است، در فرایند مصاحبه تلاش شد شرایطی فراهم شود که افراد بتوانند در فضایی امن، آرام و مبتنی بر اعتماد، تجربه های خود را با آزادی بیشتری بیان کنند. به همین منظور، مصاحبه ها در محیطی مناسب و در زمان هایی انجام شد که کمترین فشار و مزاحمت شغلی متوجه مشارکت کنندگان باشد. همچنین پژوهشگر با استفاده از پرسش های باز، پیگیرانه و غیرالقایی کوشید از پاسخ های سطحی عبور کرده و به لایه های عمیق تر ادراک و تجربه دست یابد. این تدبیر روش شناختی به منظور کاهش اثر ملاحظات سازمانی، خودسانسوری احتمالی و پاسخ های کلیشه ای در نظر گرفته شد.

سوم، با توجه به ماهیت تفسیری تحلیل در پژوهش های کیفی، از ابتدا تلاش شد فرایند تحلیل داده ها به صورت نظام مند، مستند و قابل پیگیری انجام شود. بر این اساس، تحلیل داده ها صرفاً به برداشت های کلی و شهودی محدود نشد، بلکه با بازخوانی مکرر مصاحبه ها، استخراج کدهای اولیه، دسته بندی مفاهیم مشابه، بازبینی مستمر مضامین و کنترل مداوم انطباق مضامین با داده های خام دنبال شد. همچنین برای افزایش انسجام تفسیری و کاهش سوگیری فردی، از راهبردهایی مانند ثبت یادداشت های تحلیلی، بازاندیشی پژوهشگر، بازبینی کدها و کنترل مستمر مسیر استنتاج استفاده شد. بدین ترتیب، تلاش شد تفسیر نهایی تا حد ممکن بر شواهد موجود در داده ها استوار باشد.

چهارم، از آنجا که این پژوهش به صورت مقطعی انجام شد، در طراحی مطالعه این نکته مورد توجه قرار گرفت که داده ها بازتاب تجربه ها و ادراک های مشارکت کنندگان در یک مقطع زمانی مشخص خواهد بود. بر این اساس، پژوهشگر در هنگام تحلیل و تفسیر داده ها کوشید یافته ها را در همان بافت زمانی و سازمانی مطالعه شده صورت بندی کند و از تعمیم های فراتر از زمینه پژوهش پرهیز نماید. بنابراین، تمرکز اصلی در این پژوهش بر دستیابی به فهم عمیق و بافت مند از پدیده مورد مطالعه بوده است، نه تعمیم آماری یافته ها به همه موقعیت های مشابه.

پنجم، به منظور تقویت استحکام علمی پژوهش، از ابتدا معیارهای پیشنهادی لینکلن و گوبا شامل مقبولیت، انتقال پذیری، اتکا پذیری و تأیید پذیری در طراحی و اجرای مطالعه مدنظر قرار گرفت. برای تحقق این معیارها، گردآوری داده ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، فرایند تحلیل به صورت گام به گام مستند سازی شد، نقل قول ها و شواهد کافی برای پشتیبانی از مضامین حفظ گردید و تلاش شد از طریق بازبینی مستمر داده ها و تفسیرها، انطباق مناسب میان داده خام و نتایج تحلیلی برقرار بماند. این اقدامات به منظور افزایش قابلیت اعتماد و استحکام روش شناختی پژوهش صورت گرفت.

در مجموع، در این پژوهش کوشش شد ملاحظات مربوط به انتخاب مشارکت کنندگان، شرایط گردآوری داده ها، نحوه تعامل پژوهشگر با میدان، سازمان دهی فرایند تحلیل و کنترل کیفیت یافته ها از ابتدا به صورت آگاهانه و روشمند در نظر گرفته شود تا مطالعه بتواند تصویری معتبر، عمیق و بافت مند از تجربه مشارکت کنندگان در محیط واقعی شعب بانک صادرات ایران ارائه دهد.

همچنین، توجه به ملاحظات اخلاقی، حفظ محرمانگی، رضایت آگاهانه، بازاندیشی پژوهشگر و مستندسازی دقیق فرایند تحلیل، به استحکام و اعتمادپذیری یافته ها کمک کرده است. از این رو، می توان گفت طراحی روش شناختی پژوهش به گونه ای بوده است که امکان دسترسی به لایه های عمیق تر معنا، تجربه و تفسیر مشارکت کنندگان را فراهم ساخته و زمینه مناسبی برای استخراج مضامین معتبر و کاربردی در حوزه رفتار سازمانی در محیط بانکی به وجود آورده است.

یافته های پژوهش

بر اساس تحلیل مضمون مصاحبه ها، الگوی نهایی پژوهش می تواند شامل شش مضمون اصلی باشد. این مضامین نشان می دهند که رهبری اخلاقی در شعب بانک صادرات چگونه تجربه می شود و از چه مسیرهایی بر رفتار کارکنان اثر می گذارد.

مضمون اصلی اول: معنای رهبری اخلاقی در شعبه

مضامین فرعی

۱. صداقت و شفافیت مدیر
۲. عدالت در رفتار و تصمیم گیری
۳. احترام به کرامت کارکنان
۴. پایبندی به مقررات و ضوابط
۵. مسئولیت پذیری در برابر کارکنان و مشتریان

کدهای اولیه

- راست گویی مدیر در انتقال اطلاعات
- پرهیز از تبعیض میان کارکنان
- توضیح دلایل تصمیمات
- حفظ احترام کارکنان در جمع
- رعایت مقررات حتی در شرایط فشار
- پذیرش مسئولیت اشتباهات مدیریتی
- عدم استفاده ابزاری از کارکنان

نمونه نقل قول

- «مدیر اخلاقی کسی است که فقط موقع حرف زدن از اخلاق نگوید؛ در تقسیم کار، در برخورد با خطا، در ارزیابی و حتی در فشارهای روزانه نشان بدهد که منصف است.»
- «برای ما اخلاقی بودن رئیس شعبه یعنی وقتی تصمیمی می گیرد، دلایلش را روشن بگوید و نگذارد کارکنان در ابهام بمانند.»
- «بعضی مدیران در ظاهر خیلی محترمانه اند، اما وقتی فشار زیاد می شود، رفتار واقعی شان معلوم می شود. مدیر اخلاقی کسی است که در شرایط سخت هم حرمت آدم را نگه دارد.»

- «اگر رئیس شعبه خودش مقررات را دور نزند، کارکنان هم احساس می کنند قانون برای همه یکی است و راحت تر آن را می پذیرند.»
- «وقتی مدیر اشتباه خودش را می پذیرد و گردن دیگران نمی اندازد، آدم حس می کند با یک فرد قابل اعتماد و اخلاق مدار طرف است.»

تفسیر

یافته های این مضمون نشان می دهد که درک کارکنان از رهبری اخلاقی، بیش از آنکه معطوف به بیانیه های رسمی، ارزش های اعلامی یا گفتمان های انتزاعی مدیریتی باشد، در متن کنش های روزمره، تصمیم های موقعیتی و شیوه مواجهه مدیر با موقعیت های واقعی سازمانی شکل می گیرد. از منظر مشارکت کنندگان، رهبری اخلاقی یک ویژگی نمادین یا تبلیغاتی نیست، بلکه نوعی «زیست مدیریتی» است که در نحوه تقسیم کار، شیوه اعمال اقتدار، کیفیت ارتباط با کارکنان، نحوه پاسخ گویی به خطاها و میزان پایبندی مدیر به قواعد در شرایط دشوار متجلی می شود. به بیان دیگر، اخلاق مدیریتی زمانی برای کارکنان معنادار می شود که در لحظات تعارض منافع، فشار عملکردی، کمبود منابع یا بروز خطا، مدیر همچنان به اصول انصاف، صداقت، احترام و مسئولیت پذیری وفادار بماند.

این یافته با ادبیات نظری رهبری اخلاقی نیز هم راستا است؛ به ویژه آن بخش از ادبیات که رهبری اخلاقی را ترکیبی از «شخصیت اخلاقی» و «مدیریت اخلاقی» می داند. در این چارچوب، کارکنان نه تنها به نیت اخلاقی مدیر توجه می کنند، بلکه به نحوه عینیت یافتن آن نیت در رفتارهای ملموس نیز حساس اند. بنابراین، رهبری اخلاقی در شعب بانکی زمانی واجد اعتبار ادراکی می شود که کارکنان میان گفتار و کردار مدیر سازگاری مشاهده کنند. هرچه این سازگاری بیشتر باشد، ادراک اصالت اخلاقی مدیر افزایش می یابد؛ و هرچه فاصله میان شعار و عمل بیشتر شود، مشروعیت اخلاقی رهبری تضعیف می گردد.

از منظر بافت سازمانی بانک نیز این مضمون اهمیت ویژه ای دارد. محیط شعب بانکی محیطی است که در آن هم زمان دقت، پاسخ گویی، رعایت مقررات، تعامل با مشتری و مدیریت فشارهای عملیاتی اهمیت دارد. در چنین بستری، اخلاق مدیریتی صرفاً یک مزیت نرم یا فرهنگی نیست، بلکه بخشی از منطق اثربخشی سازمانی است. صداقت در انتقال اطلاعات، احترام در تعاملات، عدالت در تصمیم گیری و مسئولیت پذیری در قبال خطاها، هم بر ادراک کارکنان از انصاف سازمانی اثر می گذارد و هم بر کیفیت اجرای فرایندها. از این منظر، رهبری اخلاقی نه فقط یک فضیلت فردی برای مدیر، بلکه یک سازوکار نهادی برای تولید اعتماد، انسجام و قابلیت اتکای رفتاری در سطح شعبه است.

نکته مهم دیگر آن است که مشارکت کنندگان، اخلاق مدیریتی را بیشتر در موقعیت های آزمون گر تشخیص می دهند؛ یعنی جایی که مدیر می تواند میان مصلحت گرایی کوتاه مدت و پایبندی به اصول یکی را برگزیند. از همین رو، اخلاقی بودن مدیر از دید آنان زمانی آشکار می شود که او تحت فشار، از تحقیر کارکنان پرهیز کند؛ در مواجهه با خطا، به جای افرافکنی، مسئولیت بپذیرد؛ و در شرایط محدودیت، عدالت را قربانی ترجیحات شخصی نکند. این برداشت نشان می دهد که رهبری اخلاقی در تجربه کارکنان، مفهومی عمیقاً موقعیتی و آزمون پذیر است، نه صرفاً ارزشی و انتزاعی.

در مجموع، این مضمون بیانگر آن است که معنای رهبری اخلاقی در شعب بانک صادرات، در ادراک کارکنان، حول محور «قابلیت اعتماد اخلاقی مدیر» سازمان می یابد؛ قابلیت که از ترکیب صداقت، عدالت، احترام، قانون مداری و مسئولیت پذیری ساخته می شود. این امر می تواند مبنای نظری مهمی برای فهم اثرات بعدی رهبری اخلاقی بر اعتماد، تعهد، رفتارهای فردی و فرایندهای کاری باشد.

مضمون اصلی دوم: عدالت اخلاقی و اعتماد سازمانی

مضامین فرعی

۱. توزیع عادلانه کار
۲. ارزیابی منصفانه عملکرد
۳. برخورد برابر با کارکنان
۴. اعتماد به نیت مدیر
۵. کاهش سوءظن و بدبینی

کدهای اولیه

- تقسیم متوازن کار
- عدم حمایت از افراد خاص
- قدردانی از تلاش واقعی
- پرهیز از قضاوت عجولانه
- شنیدن توضیحات کارکنان
- شفافیت در امتیازدهی
- اعتماد به تصمیمات رئیس شعبه

نمونه نقل قول

- «وقتی ببینیم رئیس شعبه بین افراد فرق نمی گذارد، حتی اگر فشار کار زیاد باشد، آدم راحت تر قبول می کند و کمتر احساس بی عدالتی می کند.»
- «اگر کارها عادلانه تقسیم شود، حتی خستگی هم قابل تحمل تر می شود، چون آدم حس نمی کند بار بقیه روی دوش او افتاده است.»
- «بیشترین چیزی که اعتماد را از بین می برد این است که فکر کنیم بعضی ها همیشه حاشیه امن دارند و بعضی ها همیشه باید جواب پس بدهند.»
- «وقتی رئیس قبل از قضاوت توضیحات ما را می شنود، احساس می کنیم تصمیمش از روی انصاف است، نه از روی پیش داوری.»
- «اعتماد وقتی شکل می گیرد که ارزیابی ها شفاف باشد و آدم بداند بر چه اساسی قضاوت می شود.»

تفسیر

این مضمون نشان می دهد که یکی از مهم ترین سازوکارهای اثرگذاری رهبری اخلاقی در محیط شعب بانکی، تولید و بازتولید ادراک عدالت در روابط کاری است. کارکنان عدالت را نه صرفاً به عنوان یک مفهوم انتزاعی، بلکه به عنوان تجربه ای ملموس در تقسیم کار، ارزیابی عملکرد، نحوه شنیده شدن، برخورد برابر و شفافیت تصمیمات مدیریتی درک می کنند. هنگامی که مدیر در توزیع وظایف، تخصیص فرصت ها، بازخورددهی و داوری درباره عملکرد کارکنان از اصول انصاف پیروی می کند، بستر روان شناختی لازم برای شکل گیری اعتماد سازمانی فراهم می شود. در واقع، یافته ها نشان می دهد اعتماد کارکنان به مدیر، پیش از آنکه حاصل قدرت رسمی یا جایگاه سلسله مراتبی او باشد، بر قضاوت آنان درباره عدالت اخلاقی حاکم بر رفتار مدیریتی استوار است.

در اینجا عدالت اخلاقی را می توان حلقه واسط میان رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی دانست. به این معنا که کارکنان نخست رفتار مدیر را از حیث بی طرفی، انصاف، عدم تبعیض و شفافیت ارزیابی می کنند و سپس، بر اساس این ارزیابی، درباره نیت و قابلیت اعتماد او قضاوت می کنند. وقتی کارکنان احساس کنند که مدیر در تصمیماتش از ترجیحات شخصی، روابط غیررسمی یا حمایت گری گزینشی فاصله می گیرد، احتمال شکل گیری سوءظن، بدبینی و تفسیرهای منفی کاهش می یابد. برعکس، هرگونه نشانه ای از جانبداری، ابهام در معیارها یا نابرابری در برخورد، نه تنها اعتماد را تضعیف می کند، بلکه می تواند تعاملات روزمره را نیز آغشته به بی اعتمادی و محاسبه گری دفاعی کند.

این یافته با نظریه های عدالت سازمانی، به ویژه عدالت توزیعی، رویه ای و تعاملی، همخوانی قابل توجهی دارد. در داده های این پژوهش نیز کارکنان صرفاً به نتیجه نهایی تصمیمات حساس نیستند، بلکه به فرایند اتخاذ تصمیم، نحوه توضیح آن، فرصت ارائه دیدگاه، و شیوه ارتباط مدیر در خلال تصمیم گیری توجه جدی دارند. این نکته نشان می دهد که اعتماد سازمانی در بستر شعب بانکی، محصول صرف «تصمیم درست» نیست، بلکه نتیجه «تصمیم منصفانه و شفاف» است. در این معنا، حتی تصمیمات سخت نیز اگر در چارچوب عدالت ادراک شوند، پذیرش بیشتری پیدا می کنند.

از منظر کارکردی، اعتماد ناشی از عدالت اخلاقی می تواند پیامدهای مهمی برای کاهش فرسایش روانی، کاهش تعارض های پنهان و افزایش هماهنگی درون شعبه ای داشته باشد. در محیط هایی که کارکنان به نیت و انصاف مدیر اعتماد دارند، انرژی روانی کمتری صرف تفسیر نابرابری ها، مراقبت دفاعی از خود یا مقایسه های فرساینده می شود و در نتیجه، ظرفیت بیشتری برای همکاری، تمرکز بر کار و پذیرش تصمیمات جمعی ایجاد می گردد. به همین دلیل، عدالت اخلاقی را می توان یکی از زیرساخت های اجتماعی و روان شناختی اثربخشی شعبه دانست.

در مجموع، یافته های این مضمون تأکید می کند که رهبری اخلاقی در شعب بانک صادرات، از رهگذر استقرار تجربه ای پایدار از انصاف، اعتماد را به یک سرمایه رابطه ای تبدیل می کند. این اعتماد نه فقط کیفیت رابطه مدیر-کارکنان را بهبود می بخشد، بلکه زمینه ساز شکل گیری فضای سازمانی کم تنش تر، پیش بینی پذیرتر و مشارکت پذیرتر نیز می شود.

مضمون اصلی سوم: اثر رهبری اخلاقی بر رفتارهای فردی کارکنان

مضامین فرعی

۱. افزایش وجدان کاری
۲. تقویت مسئولیت پذیری
۳. افزایش تعهد حرفه ای
۴. کاهش رفتارهای حاد
۵. افزایش انگیزش درونی

کدهای اولیه

- دقت بیشتر در عملیات بانکی
- مراقبت از خطاهای احتمالی
- پاسخ گویی بهتر به مشتری

- انجام کار بدون نظارت مستقیم
- احساس تعهد نسبت به شعبه
- تلاش برای حفظ اعتبار بانک
- کاهش کم کاری و بی تفاوتی

نمونه نقل قول

- «وقتی مدیر خودش درستکار و منصف باشد، آدم هم دلش نمی آید کار را سرسری انجام بدهد. احساس می کنی باید همان قدر درست رفتار کنی.»
- «اگر رئیس شعبه فقط دنبال کنترل و تذکر نباشد و خودش هم مسئولانه رفتار کند، آدم بیشتر از درون احساس وظیفه می کند.»
- «مدیر اخلاقی باعث می شود کارمند حتی وقتی کسی بالای سرش نیست، باز هم کار را دقیق انجام بدهد.»
- «وقتی حس کنیم مدیر به ما احترام می گذارد و منصف است، تعهد آدم به کار و به اعتبار شعبه بیشتر می شود.»
- «در چنین فضایی آدم فقط برای رفع تکلیف کار نمی کند؛ واقعاً می خواهد کار درست انجام شود.»

تفسیر

یافته های این مضمون نشان می دهد که رهبری اخلاقی فراتر از اثرگذاری بر نگرش ها یا ادراک های کارکنان، به صورت مستقیم در سطح رفتارهای فردی نیز بازتاب می یابد. کارکنان در مواجهه با مدیر اخلاق مدار، صرفاً احساس رضایت یا اعتماد بیشتری تجربه نمی کنند، بلکه این تجربه روانی و رابطه ای به شکل افزایش دقت، تعهد، پاسخ گویی، مراقبت از خطا و کاهش رفتارهای حداقلی در عمل نمود پیدا می کند. به بیان دقیق تر، رهبری اخلاقی نوعی زمینه هنجاری و انگیزشی ایجاد می کند که در آن کارکنان تمایل بیشتری به انجام درست کار، حتی در غیاب نظارت مستقیم، از خود نشان می دهند.

این یافته را می توان با اتکا به نظریه یادگیری اجتماعی به خوبی تبیین کرد. بر اساس این نظریه، افراد در محیط های سازمانی، رفتارهای معنادار و مشروع را از طریق مشاهده الگوهای مرجع می آموزند. در این میان، مدیر به عنوان یک منبع قدرت رسمی و نمادین، نقش الگوی مهمی در تعریف معیارهای رفتاری دارد. هنگامی که مدیر در عمل، انصاف، مسئولیت پذیری، درستکاری و پاسخ گویی را نمایش می دهد، کارکنان این پیام را دریافت می کنند که استاندارد مطلوب رفتار در این محیط چیست. در نتیجه، نوعی همسان سازی رفتاری شکل می گیرد که در آن اخلاق مدیریتی به اخلاق کاری کارکنان تسری می یابد.

اما داده ها نشان می دهد که این فرایند صرفاً بر اساس تقلید سطحی رخ نمی دهد؛ بلکه از رهگذر درونی سازی ارزش ها و فعال شدن انگیزش درونی نیز تقویت می شود. وقتی کارکنان احساس می کنند با آنان منصفانه، محترمانه و انسانی رفتار می شود، رابطه آنان با کار از حالت صرفاً ابزاری خارج می شود و به سطحی از تعهد درونی و حرفه ای ارتقا می یابد. در چنین شرایطی، انجام درست کار دیگر فقط واکنشی به کنترل بیرونی نیست، بلکه به بخشی از هویت شغلی فرد تبدیل می شود. این امر در محیط بانکی که دقت، امانت داری، نظم و پاسخ گویی اهمیت حیاتی دارد، از اهمیت مضاعف برخوردار است.

از سوی دیگر، رهبری اخلاقی می تواند رفتارهای حداقلی را نیز کاهش دهد. رفتار حداقلی در اینجا به معنای انجام کار در کمترین سطح ممکن، بی تفاوتی نسبت به کیفیت خروجی، عدم حساسیت به خطا و محدود کردن تلاش صرفاً به الزام رسمی است. یافته ها نشان می دهد که وقتی کارکنان مشروعیت اخلاقی مدیر را می پذیرند، احتمال کمتری دارد که در موضع انفعال، کم کاری یا فاصله گیری روانی از کار قرار گیرند. در عوض، حس مسئولیت نسبت به نتیجه کار، اعتبار شعبه و تجربه مشتری تقویت می شود.

در سطحی عمیق تر، این مضمون حاکی از آن است که رهبری اخلاقی در شعب بانک صادرات، سازوکاری برای تبدیل نظم سازمانی از یک نظم تحمیلی به یک نظم درونی شده است. در نظم تحمیلی، کارکنان درست کار می کنند چون تحت نظارت اند؛ اما در نظم درونی شده، درست کار می کنند چون آن را درست، شایسته و منطبق با شأن حرفه ای خود می دانند. همین انتقال از الزام بیرونی به تعهد درونی، یکی از مهم ترین کارکردهای رهبری اخلاقی در محیط های خدماتی و حساس همچون بانک است.

مضمون اصلی چهارم: اثر رهبری اخلاقی بر رفتارهای گروهی و تعاملی

مضامین فرعی

۱. افزایش همکاری میان کارکنان
۲. تقویت رفتار شهروندی سازمانی
۳. کاهش تعارضات درون شعبه ای
۴. افزایش حمایت متقابل
۵. شکل گیری فرهنگ احترام

کدهای اولیه

- کمک داوطلبانه به همکاران
- پوشش دادن کار همکار در زمان فشار
- کاهش بدگویی و تنش پنهان
- احترام در ارتباطات روزمره
- انتقال تجربه به نیروهای جدید
- حل مسالمت آمیز اختلافات
- افزایش حس هم تیمی بودن

نمونه نقل قول

- «وقتی رئیس شعبه با همه محترمانه رفتار می کند، خود کارکنان هم یاد می گیرند با هم بهتر رفتار کنند. فضای شعبه آرام تر می شود.»
- «در شعبه ای که مدیر اهل انصاف باشد، همکاری بین همکاران بیشتر است و کمتر پیش می آید کسی بخواهد دیگری را زیر سؤال ببرد.»
- «وقتی مدیر خودش تنش ایجاد نمی کند، اختلاف ها هم راحت تر و محترمانه تر حل می شود.»
- «رفتار رئیس شعبه روی لحن و رفتار روزمره ما با همدیگر خیلی اثر دارد؛ اگر او احترام بگذارد، این احترام بین کارکنان هم پخش می شود.»
- «در فضای سالم تر، آدم ها بیشتر حاضر می شوند داوطلبانه به هم کمک کنند، چون احساس می کنند عضو یک تیم هستند، نه رقیب هم.»

یافته‌های این مضمون نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی صرفاً بر کنش فردی کارکنان اثر نمی‌گذارد، بلکه واجد ظرفیت شکل‌دهی به الگوهای تعاملی، هنجارهای جمعی و کیفیت روابط درون‌گروهی نیز هست. در واقع، مدیر اخلاقی مدار از طریق نحوه رفتار خود، تنها یک رابطه دوجانبه با هر کارمند نمی‌سازد، بلکه نوعی «اقلیم اخلاقی» در سطح شعبه ایجاد می‌کند که بر شیوه تعامل کارکنان با یکدیگر نیز اثر می‌گذارد. این اقلیم اخلاقی به تدریج در قالب افزایش همکاری، کاهش بدگویی، گسترش حمایت متقابل، انتقال تجربه و حل مسالمت‌آمیز اختلاف‌ها متبلور می‌شود.

از منظر نظری، این یافته با رویکردهای مرتبط با سرایت هنجاری و الگوسازی اجتماعی همخوانی دارد. رفتار مدیر به عنوان یک مرجع هنجاری، پیام‌های قدرتمندی درباره آنچه در شعبه پذیرفته، مطلوب و مشروع تلقی می‌شود، منتقل می‌کند. وقتی مدیر در تعاملات روزمره احترام، انصاف و کنترل هیجانی را رعایت می‌کند، کارکنان نیز به تدریج همین الگوها را در روابط افقی با یکدیگر بازتولید می‌کنند. از این رو، رهبری اخلاقی را می‌توان یکی از سازوکارهای اصلی اجتماعی‌سازی رفتاری در محیط شعب دانست.

یکی از ابعاد برجسته این مضمون، تقویت رفتار شهروندی سازمانی است. داده‌ها نشان می‌دهد که در بستر رهبری اخلاقی، کارکنان بیش از الزام رسمی، آمادگی دارند که برای کمک به همکار، پوشش دادن فشار کاری، انتقال تجربه به نیروهای جدید یا حفظ آرامش جمعی وارد عمل شوند. این رفتارها غالباً در شرح وظایف رسمی تعریف نشده‌اند، اما نقشی حیاتی در کارکرد روان و اثربخش شعبه دارند. در نتیجه، رهبری اخلاقی از طریق تقویت حس عضویت، امنیت روانی و اعتماد متقابل، به بروز کنش‌های داوطلبانه و حمایتی کمک می‌کند.

همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد که یکی از آثار مهم رهبری اخلاقی، کاهش تعارضات فرساینده و تنش‌های پنهان در محیط کار است. در فضایی که مدیر از تحقیر، جانبداری و تشدید اختلاف‌ها پرهیز می‌کند، کارکنان نیز کمتر درگیر رقابت‌های منفی، بدبینی یا واکنش‌های تدافعی می‌شوند. این امر از آن جهت اهمیت دارد که در محیط‌های بانکی، تعارض‌های حل‌نشده می‌تواند مستقیماً بر کیفیت خدمت، سرعت پاسخ‌گویی و دقت عملیات اثر منفی بگذارد. بنابراین، رهبری اخلاقی را می‌توان نه فقط عامل ارتقای روابط انسانی، بلکه مؤلفه‌ای در حفظ کارآمدی تعاملی سازمان نیز دانست.

در سطحی کلان‌تر، این مضمون آشکار می‌کند که رهبری اخلاقی می‌تواند به تدریج «فرهنگ احترام» را به یک هنجار مسلط در شعبه تبدیل کند. فرهنگ احترام زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان در ارتباطات روزمره خود، دیگری را نه به عنوان رقیب یا مانع، بلکه به عنوان عضو ارزشمند یک نظام همکاری تلقی کنند. چنین فرهنگی، علاوه بر ارتقای سلامت روانی محیط کار، بستر لازم برای یادگیری متقابل، حمایت اجتماعی و انسجام تیمی را نیز فراهم می‌سازد. از این منظر، رهبری اخلاقی نقشی بنیادین در گذار از هم‌حضور اداری به هم‌افزایی اجتماعی و حرفه‌ای در محیط شعبه ایفا می‌کند.

مضمون اصلی پنجم: اثر رهبری اخلاقی بر رفتارهای فرآیندی و کیفیت خدمت

مضامین فرعی

۱. رعایت دقیق‌تر مقررات
۲. کاهش خطاهای عملیاتی
۳. بهبود پاسخ‌گویی به مشتری
۴. افزایش شفافیت در فرآیندها

کدهای اولیه

- کنترل دقیق اسناد
- گزارش صادقانه خطاها
- پرهیز از دور زدن مقررات
- رسیدگی منصفانه به مشتری
- رعایت محرمانگی اطلاعات
- کاهش تعارض با مراجعان
- افزایش نظم در فرآیندهای کاری

نمونه نقل قول

- «اگر مدیر خودش قانون را جدی بگیرد و در عین حال منصف باشد، کارکنان هم کمتر دنبال راه میان بر می روند و کارها دقیق تر انجام می شود.»
- «وقتی رئیس شعبه در برابر خطا فقط دنبال مقصر نباشد، کارکنان راحت تر اشتباهات را گزارش می کنند و همین باعث می شود خطاها کمتر تکرار شود.»
- «مدیر اخلاقی باعث می شود هم با مشتری منصفانه تر برخورد کنیم و هم مقررات را با دقت بیشتری رعایت کنیم.»
- «در فضایی که شفافیت وجود دارد، همکاران کمتر چیزی را پنهان می کنند و فرایندها مرتب تر پیش می رود.»
- «اخلاق مدیریتی فقط روی روابط اثر ندارد؛ روی کیفیت کار، نظم عملیات و حتی نوع پاسخ گویی به مشتری هم اثر مستقیم دارد.»

تفسیر

یافته های این مضمون نشان می دهد که رهبری اخلاقی در محیط بانکی، صرفاً یک مقوله انسانی یا رابطه ای نیست، بلکه اثری مستقیم و معنادار بر کیفیت فرایندهای کاری و استاندارد خدمت رسانی دارد. در شعب بانک، جایی که دقت عملیاتی، رعایت مقررات، محرمانگی اطلاعات، صحت اسناد و کیفیت تعامل با مشتری از اهمیت حیاتی برخوردار است، نوع رهبری مدیر می تواند نقش تعیین کننده ای در تنظیم رفتارهای فرایندی کارکنان داشته باشد. داده ها نشان می دهد که مدیر اخلاق مدار از طریق الگوسازی رفتاری، ایجاد فضای منصفانه و کاهش ترس تنبیهی، نوعی انضباط حرفه ای مبتنی بر مسئولیت در میان کارکنان تقویت می کند.

یکی از ابعاد محوری این مضمون، رعایت دقیق تر مقررات است. در ادراک مشارکت کنندگان، زمانی که مدیر خود پایبندی عملی به ضوابط دارد و از دور زدن مقررات—حتی در شرایط فشار—پرهیز می کند، کارکنان نیز قاعده مندی را امری جدی، مشروع و غیرقابل مذاکره تلقی می کنند. این نکته به ویژه در بانکداری اهمیت دارد، زیرا هرگونه سهل انگاری در رعایت فرایندها می تواند پیامدهایی فراتر از یک خطای ساده اداری داشته باشد و به ریسک های مالی، حقوقی و اعتباری بینجامد. بنابراین، اخلاق مدیریتی در این بافت، به طور مستقیم با کیفیت حاکمیت فرایندی پیوند می خورد.

بعد مهم دیگر، کاهش خطاهای عملیاتی از طریق ایجاد امنیت روانی برای گزارش خطاست. یافته ها نشان می دهد که اگر مدیر در مواجهه با اشتباه، به جای سرزنش صرف یا مقصرسازی فوری، رویکردی مسئولانه، منصفانه و اصلاح محور اتخاذ کند، کارکنان آمادگی بیشتری برای بیان خطاها و پیشگیری از تکرار آنها خواهند داشت. این امر در سازمان های حساس و فرایند محور بسیار مهم است، زیرا بسیاری از

خطاها نه به دلیل فقدان دانش، بلکه به دلیل فرهنگ پنهان کاری و ترس از پیامدهای گزارش رخ می دهند یا تداوم می یابند. از این منظر، رهبری اخلاقی می تواند زمینه ساز شکل گیری «فرهنگ شفافیت عملیاتی» باشد.

افزون بر این، داده ها نشان می دهد که رهبری اخلاقی بر کیفیت پاسخ گویی به مشتری نیز اثرگذار است. کارکنانی که درون سازمان با انصاف و احترام مواجه می شوند، آمادگی بیشتری دارند که همین الگوی رفتاری را در تعامل با مشتری بازتولید کنند. در نتیجه، کیفیت خدمت نه فقط از رهگذر مهارت فنی، بلکه از طریق کیفیت اقلیم اخلاقی درون سازمان نیز ارتقا می یابد. پاسخ گویی منصفانه، رسیدگی بی طرفانه، رعایت احترام، دقت در ارائه خدمت و کاهش تعارض با مراجعان، همگی در چنین بستری تقویت می شوند.

در سطحی کلان تر، این مضمون نشان می دهد که رهبری اخلاقی می تواند پیوندی میان «اخلاق» و «عملکرد» برقرار کند؛ پیوندی که در برخی سازمان ها به اشتباه از هم جدا فرض می شود. یافته های پژوهش حاضر برعکس نشان می دهد که در محیط شعبه، اخلاق مدیریتی نه مانع کارایی، بلکه یکی از بسترهای شکل گیری کارایی پایدار، دقت فرایندی و کیفیت خدمت است. بدین ترتیب، رهبری اخلاقی را باید نه صرفاً یک فضیلت هنجاری، بلکه یک منبع راهبردی برای ارتقای قابلیت اتکای عملیاتی و بهبود تجربه مشتری در نظام بانکی دانست.

مضمون اصلی ششم: موانع و تضعیف کننده های اثر رهبری اخلاقی

مضامین فرعی

۱. فشار اهداف کمی
۲. کمبود نیروی انسانی
۳. تضاد میان بخشنامه ها و واقعیت شعبه
۴. نظام ارزیابی ناعادلانه
۵. رفتارهای دوگانه مدیران بالادست

کدهای اولیه

- تمرکز افراطی بر جذب منابع
- نادیده گرفتن فشار روانی کارکنان
- انتظار عملکرد بالا بدون حمایت
- ناهماهنگی مقررات با شرایط واقعی
- اعمال سلیقه در ارزیابی
- فشار برای نتیجه بدون توجه به اخلاق
- کاهش اختیار رئیس شعبه

نمونه نقل قول

- «گاهی رئیس شعبه می خواهد منصف باشد، ولی فشارهای بالادستی و هدف های سنگین باعث می شود اخلاق در عمل سخت شود.»
- «وقتی از شعبه فقط عدد و نتیجه بخواهند، کم کم کیفیت رابطه و انصاف در مدیریت هم تحت فشار قرار می گیرد.»

- «اگر نیروی کافی نباشد و فشار کار زیاد شود، حتی مدیر خوب هم همیشه نمی تواند همان رفتار اخلاقی مطلوب را حفظ کند.»
- «بعضی وقت ها بخشنامه ها با واقعیت شعبه نمی خواند و همین باعث می شود مدیر بین اجرای دستور و رعایت انصاف گیر کند.»
- «وقتی مدیران بالاتر خودشان رفتار دوگانه دارند، برای رئیس شعبه سخت می شود که در سطح شعبه به تنهایی یک الگوی اخلاقی پایدار ایجاد کند.»

تفسیر

یافته های این مضمون به روشنی نشان می دهد که رهبری اخلاقی را نمی توان پدیده ای مستقل از زمینه ساختاری و نهادی سازمان در نظر گرفت. اگرچه ویژگی های فردی مدیر، ارزش های شخصی او و شیوه تعاملش با کارکنان نقش مهمی در ظهور رهبری اخلاقی دارد، اما پایداری و اثربخشی این نوع رهبری به شدت تحت تأثیر شرایط محیطی، فشارهای ساختاری و منطق های مسلط ارزیابی در سازمان قرار دارد. به بیان دیگر، رهبری اخلاقی در خلأ عمل نمی کند؛ بلکه در دل شبکه ای از الزامات کمی، محدودیت های منابع، تناقض های نهادی و پیام های متعارض از سطوح بالادستی شکل می گیرد.

نخستین مانع برجسته، فشار اهداف کمی و تأکید افراطی بر شاخص های عددی است. داده ها نشان می دهد که هنگامی که موفقیت شعبه عمدتاً بر اساس ارقام، جذب منابع، تحقق هدف ها و خروجی های کمی تعریف می شود، امکان توجه متوازن به انصاف، حمایت انسانی و کیفیت رابطه مدیریتی کاهش می یابد. در چنین شرایطی، مدیر ممکن است حتی با وجود گرایش های اخلاقی، ناگزیر شود تصمیم هایی اتخاذ کند که بیش از آنکه بر مبنای عدالت و ملاحظه انسانی باشند، تابع فشار تحقق شاخص ها باشند. این وضعیت به تدریج می تواند اخلاق را از یک اصل راهنما به یک اولویت ثانویه تنزل دهد.

کمیبود نیروی انسانی و فشار کاری نیز از دیگر عوامل مهم تضعیف کننده رهبری اخلاقی است. در محیطی که حجم کار بالا و منابع انسانی محدود است، مدیر و کارکنان هر دو در معرض فرسایش روانی، خستگی تصمیم گیری و کاهش ظرفیت هیجانی قرار می گیرند. در چنین فضایی، حتی مدیرانی که از نظر ارزشی به انصاف و احترام پایبندند، ممکن است در عمل نتوانند همان کیفیت مطلوب توجه، شنیدن، توضیح دادن و ملاحظه گری را به طور مستمر حفظ کنند. بنابراین، کیفیت اخلاقی رهبری تا حدی به ظرفیت های ساختاری سازمان برای پشتیبانی از کنش اخلاقی وابسته است.

همچنین، تضاد میان بخشنامه ها و واقعیت شعبه یکی از چالش های مهم در تحقق رهبری اخلاقی است. وقتی دستورالعمل های رسمی با شرایط واقعی اجرا، امکانات موجود یا نیازهای عینی شعبه هم خوان نباشند، مدیر در موقعیتی دوگانه قرار می گیرد: از یک سو باید پاسخ گوی الزامات رسمی باشد و از سوی دیگر، با اقتضائات واقعی کارکنان و مشتریان مواجه است. این تعارض می تواند تصمیم گیری اخلاقی را پیچیده کند و مدیر را میان «رعایت صوری دستور» و «اجرای منصفانه در عمل» قرار دهد. از این رو، اخلاق مدیریتی در سطح شعبه، فقط محصول فضیلت شخصی نیست، بلکه نیازمند هم راستایی نسبی میان سیاست، دستورالعمل و واقعیت اجرایی است.

نظام ارزیابی ناعادلانه و رفتارهای دوگانه مدیران بالادست نیز از دیگر عواملی است که مشروعیت و اثرگذاری رهبری اخلاقی را فرسایش می دهد. اگر کارکنان مشاهده کنند که معیارهای ارزیابی مبهم، سلیقه ای یا نامتوازن است، یا مدیران بالاتر خود به اصولی که در سطح شعبه تبلیغ می شود پایبند نیستند، پیام اخلاقی منتقل شده از سوی رئیس شعبه تضعیف می شود. به بیان دیگر، رهبری اخلاقی زمانی اثربخش تر است که از پشتیبانی عمودی و نهادی برخوردار باشد. در غیر این صورت، مدیر شعبه ممکن است در موضعی قرار گیرد که باید به تنهایی بار اخلاقی سازمان را حمل کند؛ وضعیتی که در بلندمدت فرساینده و ناپایدار خواهد بود.

در مجموع، این مضمون بر یک نکته اساسی تأکید می کند: تقویت رهبری اخلاقی در شعب بانک صادرات، صرفاً با انتخاب یا آموزش مدیران اخلاق مدار تحقق نمی یابد، بلکه مستلزم بازنگری در بسترهای ساختاری، شاخص های ارزیابی، توزیع منابع،

پیام های مدیریتی سطوح بالاتر و نسبت میان اهداف کمی و ارزش های اخلاقی نیز هست. از این منظر، رهبری اخلاقی باید نه فقط یک ویژگی فردی، بلکه بخشی از معماری سازمانی و نظام حکمرانی مدیریتی تلقی شود.

الگوی نهایی نشان می دهد که رهبری اخلاقی از مسیرهای زیر بر رفتار کارکنان اثر می گذارد:

۱. مسیر شناختی: افزایش ادراک عدالت و اعتماد
۲. مسیر عاطفی: افزایش تعلق، امنیت روانی و انگیزش
۳. مسیر رفتاری: الگوبرداری از رفتار مدیر
۴. مسیر اجتماعی: تقویت هنجارهای همکاری و احترام
۵. مسیر فرآیندی: افزایش دقت، شفافیت و رعایت مقررات

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش، واکاوی کیفی معنا، ابعاد و پیامدهای رهبری اخلاقی در شعب بانک صادرات ایران و تبیین اثرات آن بر رفتار کارکنان بود. یافته های حاصل از تحلیل مضمون نشان داد که رهبری اخلاقی در بستر بانکداری صرفاً به معنای رعایت اصول اخلاق فردی یا پرهیز از رفتارهای غیراخلاقی نیست، بلکه به مثابه یک سازوکار اجتماعی، رفتاری و مدیریتی عمل می کند که می تواند کیفیت تعاملات، سطح اعتماد، احساس عدالت، انگیزش کاری، تاب آوری کارکنان و حتی ریسک های عملیاتی شعب را تحت تأثیر قرار دهد.

برخلاف بخشی از مطالعات پیشین که رهبری اخلاقی را عمدتاً در قالب متغیری مستقل و قابل سنجش در مدل های کمی بررسی کرده اند، یافته های این پژوهش نشان می دهد که رهبری اخلاقی در محیط بانکی پدیده ای زمینه مند، رابطه ای و تحت فشار ساختاری است. به بیان دیگر، رفتار اخلاقی مدیران شعب در خلأ شکل نمی گیرد؛ بلکه در تعامل با فشارهای عملیاتی، اهداف کمی، محدودیت منابع انسانی، انتظارات مشتریان، الزامات نظارتی و فرهنگ سازمانی بانک معنا می یابد.

بر این اساس، یافته ها در قالب چند مضمون اصلی شامل معنای رهبری اخلاقی، عدالت اخلاقی، اثرات فردی رهبری اخلاقی، اثرات گروهی و اجتماعی، موانع ساختاری رهبری اخلاقی و پیامدهای فرآیندی و عملیاتی تفسیر می شوند.

تم اول: معنای رهبری اخلاقی در بستر شعب بانکی

یافته های پژوهش نشان داد که مشارکت کنندگان، رهبری اخلاقی را صرفاً با ویژگی هایی مانند صداقت، امانت داری یا پایبندی فردی مدیر به ارزش های اخلاقی تعریف نمی کنند؛ بلکه آن را در قالب رفتارهای روزمره، تصمیم های مدیریتی، نحوه مواجهه با فشارها و چگونگی تعامل با کارکنان تجربه می کنند. از نگاه کارکنان، رهبر اخلاقی مدیری است که در شرایط عادی و بحرانی، میان منافع سازمان، حقوق کارکنان، الزامات مشتری مداری و اصول اخلاقی نوعی تعادل ایجاد می کند.

این یافته نشان می دهد که در محیط بانکی، اخلاق مدیریتی بیش از آنکه یک مفهوم انتزاعی باشد، در قالب رفتارهای ملموس و تکرار شونده ظهور می یابد؛ مانند شفافیت در تقسیم کار، پرهیز از تبعیض، حمایت از کارکنان در برابر فشارهای غیرمنصفانه، مسئولیت پذیری در برابر خطاها و رعایت کرامت انسانی در تعاملات روزمره.

از منظر نظریه یادگیری اجتماعی بندورا، مدیر شعبه به عنوان الگوی رفتاری اصلی در محیط کار عمل می کند. کارکنان نه تنها از دستورهای رسمی مدیر، بلکه از شیوه رفتار، واکنش به خطا، نحوه برخورد با مشتریان و چگونگی توزیع پاداش و تنبیه الگو می گیرند. بنابراین، رهبری اخلاقی زمانی اثربخش است که ارزش های اخلاقی از سطح گفتار مدیریتی به سطح رفتار قابل مشاهده منتقل شوند.

از سوی دیگر، بر اساس نظریه تبادل اجتماعی بلائو، هنگامی که کارکنان مدیر خود را منصف، قابل اعتماد و اخلاق مدار ادراک می کنند، نوعی احساس تعهد متقابل در آنان شکل می گیرد. این تعهد می تواند به افزایش همکاری، مسئولیت پذیری، وفاداری سازمانی و کاهش رفتارهای کناره گیرانه منجر شود.

بنابراین، یافته های این پژوهش نشان می دهد که رهبری اخلاقی در شعب بانک را باید به عنوان نوعی سرمایه رفتاری - اعتمادی درک کرد؛ سرمایه ای که از طریق رفتارهای مداوم مدیر شکل می گیرد و به تدریج بر فضای روانی و اجتماعی شعبه اثر می گذارد.

تم دوم: عدالت اخلاقی و تجربه انصاف در محیط کار

یکی از مضامین محوری پژوهش، نقش عدالت اخلاقی در شکل گیری ادراک کارکنان از رهبری اخلاقی بود. مشارکت کنندگان تأکید داشتند که اخلاقی بودن مدیر بیش از هر چیز در نحوه توزیع کار، فرصت ها، حمایت ها، پاداش ها و برخورد با خطاها آشکار می شود. در واقع، از دید کارکنان، رهبری اخلاقی بدون عدالت سازمانی معنای عملی خود را از دست می دهد.

عدالت اخلاقی در این پژوهش در سه سطح قابل تفسیر است:

۱. عدالت توزیعی؛ یعنی توزیع منصفانه حجم کار، مزایا، فرصت های ارتقا و فشارهای شغلی؛
۲. عدالت رویه ای؛ یعنی شفافیت و ثبات در تصمیم گیری های مدیریتی؛
۳. عدالت تعاملی؛ یعنی حفظ احترام، کرامت و شأن کارکنان در روابط روزمره.

یافته ها نشان داد که بی عدالتی ادراک شده، حتی اگر از نظر رسمی توجیه پذیر باشد، می تواند به کاهش اعتماد، افت انگیزش، شکل گیری بدبینی سازمانی و کاهش تمایل کارکنان به همکاری داوطلبانه منجر شود. این نکته به ویژه در شعب بانکی اهمیت دارد؛ زیرا کارکنان در محیطی کار می کنند که هم زمان با فشار مشتری، اهداف عملکردی، مقررات سخت گیرانه و انتظارات مدیریتی مواجه اند. در چنین شرایطی، هرگونه احساس تبعیض یا نادیده گرفتن تلاش ها می تواند آثار روانی و رفتاری شدیدی ایجاد کند.

از منظر نظری، این یافته با ادبیات عدالت سازمانی همسو است، اما آن را توسعه می دهد؛ زیرا نشان می دهد در محیط های پرفشار بانکی، عدالت صرفاً یک مؤلفه ادراکی نیست، بلکه نوعی ضامن اخلاقی عملکرد است. به عبارت دیگر، کارکنان زمانی حاضرند فشارهای شغلی را تحمل کنند که احساس کنند این فشارها منصفانه توزیع شده و مدیر نیز در کنار آنان قرار دارد، نه در مقابل آنان.

بنابراین، عدالت اخلاقی را می توان یکی از حلقه های واسطه اصلی میان رهبری اخلاقی و رفتار کارکنان دانست. مدیر اخلاقی با ایجاد حس انصاف، زمینه را برای تقویت اعتماد، تعهد و همکاری در شعبه فراهم می کند.

تم سوم: اثرات فردی رهبری اخلاقی بر کارکنان

یافته های پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی آثار قابل توجهی بر سطح فردی رفتار کارکنان دارد. این آثار شامل افزایش اعتماد به مدیر، ارتقای انگیزش درونی، کاهش اضطراب شغلی، تقویت احساس امنیت روانی، افزایش مسئولیت پذیری و کاهش تمایل به ترک خدمت یا کناره گیری روانی از سازمان است.

در محیط بانکی، کارکنان به طور مستمر با فشارهای عاطفی و شناختی مواجه اند؛ از جمله پاسخ گویی به مشتریان ناراضی، رعایت مقررات پیچیده، تحقق اهداف کمی، مدیریت خطاهای احتمالی و انجام عملیات مالی حساس. در چنین بستری، حضور مدیری که اخلاقی، منصف و حمایتگر ادراک شود، می تواند نقش نوعی منبع روان شناختی محافظتی را ایفا کند.

رهبری اخلاقی از طریق ایجاد امنیت روانی، به کارکنان اجازه می دهد خطاها، نگرانی ها و ابهامات خود را بدون ترس از تحقیر یا تنبیه غیرمنصفانه مطرح کنند. این موضوع به ویژه در نظام بانکی اهمیت دارد؛ زیرا پنهان کاری، ترس از گزارش خطا و فشار بیش از حد می تواند ریسک عملیاتی را افزایش دهد. بنابراین، رهبر اخلاقی نه تنها بر رفاه روانی کارکنان اثر می گذارد، بلکه به طور غیرمستقیم بر سلامت فرآیندهای کاری نیز تأثیرگذار است.

از منظر نظریه تبادل اجتماعی، کارکنانی که از مدیر خود حمایت اخلاقی و رفتاری دریافت می کنند، تمایل بیشتری به پاسخ دهی مثبت دارند. این پاسخ مثبت می تواند در قالب افزایش دقت کاری، مسئولیت پذیری، رفتارهای فراتر از نقش، همکاری با همکاران و پایبندی بیشتر به مقررات بروز یابد.

نکته مهم آن است که اثر رهبری اخلاقی بر کارکنان تنها شناختی نیست، بلکه عاطفی نیز هست. کارکنان زمانی که مدیر را اخلاقی ادراک می کنند، احساس ارزشمندی، احترام و تعلق بیشتری تجربه می کنند. این احساسات مثبت می تواند به افزایش انرژی روانی و کاهش فرسودگی شغلی کمک کند.

بنابراین، یکی از دستاوردهای این پژوهش آن است که رهبری اخلاقی را می توان به عنوان سازوکاری برای بازسازی انرژی روانی کارکنان در محیط های پر فشار بانکی در نظر گرفت.

تم چهارم: اثرات گروهی و اجتماعی رهبری اخلاقی

علاوه بر پیامدهای فردی، یافته های پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی دارای آثار گروهی و اجتماعی نیز هست. رفتار اخلاقی مدیر می تواند فضای شعبه را از محیطی رقابتی، پراسترس و گاه بی اعتماد، به محیطی همکاری، مسئولانه و مبتنی بر حمایت متقابل تبدیل کند.

در شعب بانکی، عملکرد کارکنان به شدت به هماهنگی جمعی وابسته است. بسیاری از فعالیت ها، از خدمت رسانی به مشتری تا کنترل اسناد، مدیریت صف، پاسخ گویی به مغایرت ها و رعایت مقررات، نیازمند همکاری و ارتباط مؤثر بین کارکنان است. بنابراین، اگر فضای شعبه دچار بی اعتمادی، رقابت ناسالم یا تعارض شود، کیفیت عملکرد کل شعبه آسیب می بیند.

یافته های پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی با تقویت اعتماد بین کارکنان، کاهش تعارض های مخرب، افزایش همکاری داوطلبانه و ایجاد هنجارهای رفتاری مثبت، نوعی اقلیم اخلاقی درون شعبه ای ایجاد می کند. در چنین اقلیمی، کارکنان صرفاً به انجام وظایف رسمی بسنده نمی کنند، بلکه در حل مسائل، حمایت از همکاران و حفظ کیفیت خدمت مشارکت بیشتری نشان می دهند.

از منظر یادگیری اجتماعی، وقتی مدیر در موقعیت های دشوار رفتاری منصفانه و اخلاقی نشان می دهد، این رفتار به الگوی جمعی تبدیل می شود. کارکنان می آموزند که در این محیط، رفتار اخلاقی ارزشمند است و رفتارهای فرصت طلبانه، تبعیض آمیز یا غیرمسئولانه پذیرفته نمی شود.

این یافته از نظر نظری اهمیت دارد؛ زیرا نشان می دهد رهبری اخلاقی فقط رابطه ای دوطرفه میان مدیر و کارمند نیست، بلکه می تواند به شکل گیری نوعی **نظم اخلاقی جمعی** در سطح شعبه منجر شود. این نظم اخلاقی، کیفیت همکاری و هماهنگی اجتماعی را افزایش داده و در نهایت عملکرد گروهی را تقویت می کند.

از این منظر، رهبری اخلاقی را می توان یکی از پایه های شکل گیری **سرمایه اجتماعی درون شعبه ای** دانست؛ سرمایه ای که از اعتماد، هنجارهای مشترک، تعهد متقابل و همکاری جمعی تشکیل می شود.

تم پنجم: موانع ساختاری رهبری اخلاقی

یکی از یافته های مهم و متمایز این پژوهش، شناسایی موانع ساختاری رهبری اخلاقی بود. مشارکت کنندگان تأکید داشتند که حتی مدیرانی که تمایل به رفتار اخلاقی دارند، در عمل با محدودیت ها و فشارهایی مواجه اند که می تواند امکان بروز کامل رهبری اخلاقی را کاهش دهد.

این موانع شامل فشار برای تحقق اهداف کمی، کمبود نیروی انسانی، حجم بالای کار، محدودیت اختیارات مدیر شعبه، الزامات سخت گیرانه نظارتی، فشار مشتریان، رقابت بین شعب، بروکراسی اداری و ضعف در نظام های پاداش و ارزیابی عملکرد است.

این یافته نشان می دهد که رهبری اخلاقی را نباید صرفاً به ویژگی های فردی مدیر تقلیل داد. اگرچه صداقت، انصاف و مسئولیت پذیری مدیر اهمیت دارد، اما زمینه سازمانی می تواند امکان تحقق یا عدم تحقق رفتار اخلاقی را تعیین کند. به بیان دیگر، اخلاق مدیریتی در محیط بانک همواره با نوعی تنش میان ارزش های اخلاقی و فشارهای ساختاری روبه رو است.

این نکته به توسعه مفهومی مهمی منجر می شود که می توان آن را «**اخلاق تحت فشار ساختاری**» نامید. منظور از این مفهوم آن است که در سازمان های پرفشار، رفتار اخلاقی مدیران نه تنها حاصل انتخاب فردی، بلکه نتیجه تعامل میان ارزش های شخصی، الزامات سازمانی، فشارهای عملکردی و محدودیت های نهادی است.

این مفهوم می تواند به ادبیات رهبری اخلاقی کمک کند؛ زیرا بسیاری از مطالعات پیشین، رهبری اخلاقی را عمدتاً به عنوان سبکی رفتاری و فردمحور بررسی کرده اند، در حالی که یافته های این پژوهش نشان می دهد اخلاق مدیریتی باید در نسبت با ساختارهای سازمانی تحلیل شود.

بنابراین، اگر بانک ها خواهان توسعه رهبری اخلاقی هستند، نباید صرفاً به آموزش های فردی مدیران بسنده کنند؛ بلکه باید نظام های ارزیابی عملکرد، تخصیص منابع، هدف گذاری، پاداش دهی و کنترل را نیز با اصول اخلاقی همسو سازند.

تم ششم: پیامدهای فرآیندی و عملیاتی رهبری اخلاقی

یافته های پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی افزون بر آثار روان شناختی و اجتماعی، پیامدهای فرآیندی و عملیاتی نیز دارد. در محیط بانکی، رفتار اخلاقی مدیر می تواند بر دقت کاری، شفافیت فرآیندها، گزارش دهی خطا، رعایت مقررات، کیفیت خدمت رسانی و کاهش ریسک عملیاتی تأثیر بگذارد.

یکی از نکات مهم آن است که کارکنان در فضای اخلاقی، احتمال بیشتری دارد خطاها و ابهامات را گزارش کنند، از پنهان کاری پرهیز کنند و نسبت به پیامدهای تصمیم های خود حساس تر باشند. این موضوع برای بانک ها اهمیت حیاتی دارد؛ زیرا بسیاری از ریسک های عملیاتی از خطاهای کوچک، ارتباطات ضعیف، فشارهای پنهان، بی دقتی یا ترس از گزارش مشکل آغاز می شوند.

رهبری اخلاقی با ایجاد فضای اعتماد و پاسخ گوئی، می تواند احتمال بروز این خطاها را کاهش دهد. البته این به معنای حذف کامل خطا نیست، بلکه به معنای ایجاد محیطی است که خطاها زودتر شناسایی، اصلاح و از تکرار آن ها جلوگیری شود.

از این منظر، رهبری اخلاقی باید بخشی از نظام مدیریت ریسک عملیاتی بانک ها تلقی شود. این یافته، ادبیات رهبری اخلاقی را به ادبیات مدیریت ریسک پیوند می دهد و نشان می دهد که اخلاق مدیریتی صرفاً یک موضوع ارزشی یا منابع انسانی نیست، بلکه با پایداری عملیاتی و امنیت فرآیندهای بانکی ارتباط مستقیم دارد.

بنابراین، یکی از نوآوری های این پژوهش آن است که رهبری اخلاقی را به عنوان زیرساخت نرم مدیریت ریسک عملیاتی معرفی می کند. در واقع، همان گونه که بانک ها برای کاهش ریسک به فناوری، کنترل داخلی و مقررات نیاز دارند، به فرهنگ اخلاقی و رهبران اخلاقی نیز نیازمندند.

در مجموع، یافته های پژوهش نشان می دهد که رهبری اخلاقی در شعب بانک صادرات ایران پدیده ای چندبعدی است که در پنج سطح اصلی عمل می کند:

۱. سطح شناختی: از طریق شکل دهی به ادراک کارکنان از انصاف، اعتماد و مشروعیت مدیریتی؛
۲. سطح عاطفی: از طریق کاهش اضطراب، افزایش احساس احترام و تقویت امنیت روانی؛
۳. سطح رفتاری: از طریق افزایش مسئولیت پذیری، همکاری، دقت و رفتارهای فراتر از نقش؛
۴. سطح اجتماعی: از طریق ایجاد اقلیم اخلاقی، اعتماد متقابل و سرمایه اجتماعی درون شعبه ای؛
۵. سطح عملیاتی: از طریق کاهش خطا، بهبود گزارش دهی، تقویت رعایت مقررات و کاهش ریسک عملیاتی.

بر این اساس، رهبری اخلاقی را می توان نوعی مکانیسم پیونددهنده میان اخلاق، رفتار کارکنان و عملکرد عملیاتی بانک دانست. این یافته نشان می دهد که اخلاق مدیریتی در سازمان های مالی نباید امری حاشیه ای یا صرفاً هنجاری تلقی شود؛ بلکه بخشی از منطق عملکردی سازمان است.

این پژوهش از چند جهت به توسعه ادبیات رهبری اخلاقی کمک می کند.

نخست، یافته ها نشان می دهد که رهبری اخلاقی در صنعت بانکداری، ماهیتی زمینه مند دارد و نمی توان آن را بدون توجه به فشارهای عملیاتی، ساختارهای نظارتی و اهداف کمی تحلیل کرد. این موضوع به گسترش مطالعات رهبری اخلاقی از محیط های عمومی سازمانی به محیط های تخصصی و پرفشار مالی کمک می کند.

دوم، پژوهش حاضر مفهوم «اخلاق تحت فشار ساختاری» را برجسته می سازد. این مفهوم نشان می دهد که رفتار اخلاقی مدیران در شرایطی شکل می گیرد که آن ها همزمان با الزامات اخلاقی و فشارهای عملکردی مواجه اند. بنابراین، رهبری اخلاقی نه صرفاً یک انتخاب فردی، بلکه نوعی توانایی مدیریتی برای حفظ اصول اخلاقی در موقعیت های متعارض است.

سوم، یافته ها نشان می دهد که رهبری اخلاقی می تواند به عنوان عامل شکل دهنده اقلیم اخلاقی درون شعبه ای و سرمایه اجتماعی سازمانی عمل کند. این امر موجب می شود رهبری اخلاقی از سطح رابطه فردی مدیر - کارمند فراتر رود و به سطح فرهنگ و رفتار جمعی شعبه گسترش یابد.

چهارم، پژوهش حاضر پیوندی میان رهبری اخلاقی و مدیریت ریسک عملیاتی برقرار می کند. این پیوند نشان می دهد که اخلاق، اعتماد و عدالت می توانند پیامدهای ملموس عملیاتی داشته باشند و بر کیفیت فرآیندهای بانکی اثر بگذارند.

یافته های این پژوهش برای مدیران ارشد بانک، مدیران منابع انسانی، ناظران شعب و سیاست گذاران نظام بانکی چند پیام کاربردی دارد.

بازنگری در نظام ارزیابی عملکرد مدیران شعب

اگر مدیران صرفاً بر اساس شاخص های کمی مانند جذب منابع، فروش خدمات، کاهش مطالبات یا تحقق اهداف عددی ارزیابی شوند، احتمال دارد جنبه های اخلاقی مدیریت به حاشیه رانده شود. بنابراین، پیشنهاد می شود شاخص هایی مانند عدالت در رفتار با کارکنان، کیفیت ارتباطات، میزان شکایات داخلی، حمایت از کارکنان، شفافیت تصمیم گیری و رعایت اصول اخلاقی نیز در ارزیابی مدیران لحاظ شود.

طراحی آموزش های کاربردی رهبری اخلاقی

آموزش رهبری اخلاقی نباید صرفاً نظری یا شعاری باشد. مدیران شعب باید با موقعیت های واقعی و پیچیده اخلاقی مواجه شوند؛ برای مثال تعارض میان فشار فروش و منافع مشتری، تعارض میان حمایت از کارکنان و الزامات سازمانی، یا تعارض میان سرعت خدمت و دقت عملیاتی. استفاده از مطالعه موردی، شبیه سازی تصمیم گیری و گفت و گوی اخلاقی می تواند اثربخش باشد.

ایجاد سازوکارهای گفت و گوی اخلاقی در شعب

یکی از راه های تقویت رهبری اخلاقی، ایجاد فضایی برای طرح مسائل اخلاقی است. جلسات کوتاه دوره ای درباره خطاها، فشارها، تجربه های دشوار مشتری مداری و تصمیم های اخلاقی می تواند به شکل گیری فرهنگ شفافیت و یادگیری کمک کند.

همسوسازی اهداف کمی با اصول اخلاقی

فشار بیش از حد بر شاخص های کمی می تواند مدیران و کارکنان را به سمت رفتارهای غیر اخلاقی یا فرسایشی سوق دهد. بنابراین، بانک باید میان اهداف کمی و ظرفیت واقعی شعب تعادل برقرار کند و از هدف گذاری هایی که به فشار غیرمنطقی منجر می شود پرهیز نماید.

تقویت امنیت روانی کارکنان

کارکنان باید اطمینان داشته باشند که بیان خطا، ابهام یا انتقاد سازنده موجب تنبیه یا برچسب زنی نمی شود. این امر به ویژه برای کاهش ریسک های عملیاتی اهمیت دارد. مدیر اخلاقی باید فضای گفت و گو، اصلاح و یادگیری را جایگزین ترس، پنهان کاری و سرزنش کند.

نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی در شعب بانک صادرات ایران، پدیده‌ای چندلایه و زمینه‌مند است که بر رفتار کارکنان، کیفیت روابط درون‌شعبه‌ای، اعتماد سازمانی، امنیت روانی، همکاری گروهی و ریسک‌های عملیاتی اثر می‌گذارد. برخلاف برداشت‌های ساده‌انگارانه که رهبری اخلاقی را صرفاً به ویژگی‌های شخصی مدیران محدود می‌کنند، یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی در محیط بانکی در تعامل میان فرد، گروه، ساختار و فرآیند شکل می‌گیرد.

مهم‌ترین نتیجه پژوهش آن است که رهبری اخلاقی می‌تواند در محیط‌های پرفشار بانکی، نقش یک مکانیسم تنظیم‌گر اجتماعی و عملیاتی را ایفا کند. این سبک رهبری از طریق تقویت عدالت، اعتماد، امنیت روانی و همکاری، امکان بروز رفتارهای مسئولانه‌تر و دقیق‌تر را فراهم می‌سازد. در مقابل، فشارهای ساختاری، هدف‌گذاری‌های نامتوازن، کمبود منابع و ضعف نظام‌های پاداش می‌توانند ظرفیت رهبران برای رفتار اخلاقی را محدود کنند.

بر اساس یافته‌ها، مفهوم «اخلاق تحت فشار ساختاری» به‌عنوان یکی از دستاوردهای نظری پژوهش قابل طرح است. این مفهوم نشان می‌دهد که در صنعت بانکداری، اخلاق مدیریتی همواره در معرض تنش میان ارزش‌های انسانی و الزامات عملکردی قرار دارد. بنابراین، توسعه رهبری اخلاقی مستلزم آن است که سازمان نه تنها مدیران اخلاق‌مدار تربیت کند، بلکه ساختارها و سیاست‌هایی ایجاد نماید که رفتار اخلاقی را امکان‌پذیر، پایدار و پاداش‌پذیر سازد.

در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری اخلاقی در بانک‌ها صرفاً یک فضیلت مدیریتی نیست، بلکه ضرورتی راهبردی برای حفظ اعتماد، کاهش خطا، ارتقای کیفیت خدمت و تقویت پایداری سازمانی است. از این‌رو، بانک‌ها باید رهبری اخلاقی را به‌عنوان بخشی از نظام مدیریت منابع انسانی، مدیریت ریسک و حکمرانی سازمانی خود در نظر گیرند.

با وجود تلاش برای رعایت معیارهای دقت علمی در پژوهش کیفی، این مطالعه با محدودیت‌هایی همراه بوده است.

نخست آنکه داده‌ها بر اساس تجربه و روایت کارکنان و مدیران شعب بانک صادرات ایران گردآوری شده‌اند؛ بنابراین، تعمیم نتایج به سایر بانک‌ها باید با احتیاط و با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، ساختاری و مدیریتی انجام شود.

دوم، ماهیت کیفی و مقطعی پژوهش موجب می‌شود که یافته‌ها بیشتر بر فهم عمیق پدیده متمرکز باشند تا آزمون روابط علی. بنابراین، برای بررسی شدت و جهت روابط میان ابعاد رهبری اخلاقی و پیامدهای رفتاری کارکنان، انجام مطالعات کمی مکمل ضروری است.

سوم، این پژوهش عمدتاً بر دیدگاه کارکنان و مدیران داخلی شعب تمرکز داشته و دیدگاه مشتریان، ناظران بیرونی و مدیران ستادی کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. در حالی که رهبری اخلاقی در بانک‌ها می‌تواند پیامدهایی فراتر از سطح درون‌سازمانی داشته باشد و بر تجربه مشتری و اعتماد عمومی نیز اثر بگذارد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، چند مسیر برای مطالعات آینده پیشنهاد می‌شود:

۱. آزمون کمی مدل استخراج‌شده: پژوهشگران می‌توانند مدل مفهومی این مطالعه را با استفاده از روش‌هایی مانند مدل‌یابی معادلات ساختاری آزمون کنند.

۲. **مطالعات مقایسه‌ای بین بانک‌ها:** بررسی رهبری اخلاقی در بانک‌های دولتی، خصوصی و نیمه‌دولتی می‌تواند تفاوت‌های ساختاری و فرهنگی مؤثر بر اخلاق مدیریتی را آشکار سازد.
۳. **مطالعات طولی:** پژوهش‌های آینده می‌توانند بررسی کنند که رهبری اخلاقی در طول زمان چگونه بر اعتماد، تعهد، فرسودگی و عملکرد کارکنان اثر می‌گذارد.
۴. **بررسی دیدگاه مشتریان:** از آنجا که رفتار اخلاقی مدیران و کارکنان بر کیفیت خدمت اثر دارد، بررسی ادراک مشتریان از پیامدهای رهبری اخلاقی می‌تواند به توسعه ادبیات کمک کند.
۵. **مطالعه پیوند رهبری اخلاقی و ریسک عملیاتی:** پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به‌طور تخصصی رابطه میان اقلیم اخلاقی شعب، گزارش‌دهی خطا، رعایت مقررات و کاهش ریسک عملیاتی را بررسی کنند.
۶. **تحلیل نقش فناوری و بانکداری دیجیتال:** با گسترش بانکداری دیجیتال، لازم است بررسی شود که تحول دیجیتال چگونه فشارهای اخلاقی جدیدی برای مدیران و کارکنان ایجاد می‌کند.

در جمع‌بندی نهایی، این پژوهش نشان داد که رهبری اخلاقی در صنعت بانکداری، مفهومی فراتر از رفتار فردی مدیران است و باید به‌عنوان یک قابلیت سازمانی برای مدیریت فشار، اعتماد، عدالت و ریسک در نظر گرفته شود. مدیر اخلاقی در شعبه بانکی تنها ناظر بر انجام وظایف نیست، بلکه شکل‌دهنده فضای روانی، اجتماعی و عملیاتی شعبه است. هنگامی که کارکنان مدیر خود را منصف، شفاف، پاسخ‌گو و حمایتگر ادراک می‌کنند، تمایل بیشتری به همکاری، دقت، مسئولیت‌پذیری و رفتارهای اخلاقی نشان می‌دهند. با این حال، تحقق پایدار رهبری اخلاقی نیازمند ساختارهایی است که اخلاق را در کنار عملکرد کمی ارزش‌گذاری کنند. بنابراین، آینده مدیریت بانکی نه صرفاً در توسعه فناوری یا افزایش شاخص‌های مالی، بلکه در توانایی بانک‌ها برای ایجاد پیوندی پایدار میان اخلاق، عملکرد و اعتماد نهفته است.

منابع

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>.
- Halvorsen, B., Bartram, T., Kia, N., & Cavanagh, J. (2023). Meeting customer needs through ethical leadership and training: Examining Australian bank employees. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61, 79–100. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12329>.



www.icmeab.ir
info@icmeab.ir

بیست و دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد، حسابداری و بانکداری

گرجستان - ۲۷ شهریور ۱۴۰۵ - آکادمی بین المللی علوم و مطالعات گرجستان

18 September 2026 -TBILISI GEORGIA

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1998).** Ethical leadership in three dimensions. *Journal of Human Values*, 4(2), 133–148.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978).** *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Onan, G., Özmen, Ö. N., & Firuzan, E. (2023).** Leader behavior, job performance, and service quality: Ethical perspective from banking sector. *Istanbul Business Research*, 52(1), 161–183. <https://doi.org/10.26650/ibr.2023.52.828912>.
- Organ, D. W. (1988).** *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Peng, A. C., & Kim, D. (2020).** A meta-analytic test of the differential pathways linking ethical leadership to normative conduct. *Journal of Organizational Behavior*, 41, 348–368. <https://doi.org/10.1002/job.2427>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017).** *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sethi, D. (۲۰۲۲).** Is ethical leadership accentuated by perceived justice? Communicating its relationship with organizational citizenship behavior and turnover intention. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(4), 705–723. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-09-2021-0095>.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000).** Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142. <https://doi.org/10.2307/41166057>.