



سنجش و ارزیابی الگوی ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری فرماندهان و مدیران ارشد فرماندهی کل انتظامی جمهوری اسلامی ایران

علی اکبر نژاد ^۱ جعفر بیکنژاد ^۱ صابر قربانی ^۲	تاریخ چاپ: ۱ دی ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۲ آذر ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۴ آذر ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۱۲ شهریور ۱۴۰۴	شبهه استناددهی: اکبر نژاد، علی، بیکنژاد، جعفر، و قربانی، صابر. (۱۴۰۴). سنجش و ارزیابی الگوی ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری فرماندهان و مدیران ارشد فرماندهی کل انتظامی جمهوری اسلامی ایران. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۵)، ۲۱-۱.
---	--	---

چکیده

هدف این پژوهش، سنجش تجربی و ارزیابی میزان برازش الگوی ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری فرماندهان و مدیران ارشد فرماندهی کل انتظامی جمهوری اسلامی ایران است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر روش کمی و از نظر ماهیت داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل ۶۶۹ نفر از فرماندهان و مدیران ارشد انتظامی استان‌های آذربایجان غربی، آذربایجان شرقی، اردبیل و کردستان با جایگاه سازمانی ۱۶ و بالاتر بود که بر اساس فرمول کوکران، ۲۴۴ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق‌ساخته بود که روایی صوری آن با نظر خبرگان و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزارهای SPSS و SmartPLS تحلیل شدند. نتایج تحلیل‌های استنباطی نشان داد که تمامی مسیرهای ساختاری بین مؤلفه‌های اصلی شامل رهبری اخلاقی، معنویت‌گرایی، ترویج انگیزه خدمت‌محور، حرفه‌ای‌گرایی اخلاق‌محور، مجاهدت سازمانی و تلطیف جو سازمانی با متغیر ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری معنا دار هستند ($P < 0.001$). ضرایب مسیر بیانگر قدرت تبیین‌کنندگی مناسب مؤلفه‌ها بوده و شاخص برازش کلی مدل ($GOF = 0.68$) حاکی از برازش بسیار مطلوب الگوی پژوهش است. الگوی پیشنهادی پژوهش از اعتبار تجربی بالایی برخوردار بوده و می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب راهبردی و پایدار برای نهادینه‌سازی اخلاق‌مداری در سطوح عالی فرماندهی و مدیریت انتظامی مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: اخلاق‌مداری سازمانی، ظرفیت اخلاقی، رهبری اخلاقی، فرماندهی کل انتظامی، مدل‌سازی معادلات ساختاری

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد سراب، دانشگاه آزاد اسلامی، سراب، ایران

پست الکترونیکی: beikzad.jafar@iau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Assessment and Evaluation of the Model for Enhancing the Ethical Capacity of Senior Commanders and Managers of the Law Enforcement Command of the Islamic Republic of Iran

Ali Akbarnejad ¹ Jafar Beikzad ^{1*} Saber Ghorbani ²	Submit Date: 03 September 2025 Revise Date: 25 November 2025 Accept Date: 03 December 2025 Publish Date: 22 December 2025	How to cite: Akbarnejad, A., Beikzad, J., & Ghorbani, S. (2025). Assessment and Evaluation of the Model for Enhancing the Ethical Capacity of Senior Commanders and Managers of the Law Enforcement Command of the Islamic Republic of Iran. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 3(5), 1-21.
---	--	---

Abstract

The objective of this study was to empirically assess and validate a model for enhancing the ethical capacity of senior commanders and managers within the Law Enforcement Command of the Islamic Republic of Iran. This applied study adopted a quantitative, descriptive–survey design. The statistical population consisted of 669 senior commanders and managers holding organizational positions at level 16 and above in four provinces of Iran. Using Cochran’s formula, a sample of 244 participants was selected through stratified random sampling. Data were collected using a researcher-developed questionnaire, the face validity of which was confirmed by experts, while reliability was established through Cronbach’s alpha coefficients. Structural equation modeling based on the partial least squares approach was conducted using SPSS and SmartPLS software. Inferential analyses demonstrated that all structural paths between the main dimensions—ethical leadership, spirituality orientation, promotion of service-oriented motivation, ethics-based professionalism, organizational devotion, and organizational climate moderation—and ethical capacity enhancement were positive and statistically significant ($P < 0.001$). Path coefficients indicated strong explanatory power, and the overall goodness-of-fit index ($GOF = 0.68$) confirmed an excellent fit of the proposed model. The findings confirm the empirical validity of the proposed model and suggest that it can serve as a strategic and sustainable framework for institutionalizing ethical capacity at the highest levels of law enforcement leadership and management.

Keywords: *Organizational Ethics, Ethical Capacity, Ethical Leadership, Law Enforcement Command, Structural Equation Modeling*

Authors’ Information:

beikzad.jafar@iau.ac.ir

1. Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran
2. Department of Public Administration, Sara.C., Islamic Azad University, Sarab, Iran



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

اخلاق سازمانی و ظرفیت اخلاق‌مداری در دهه‌های اخیر به یکی از محورهای اصلی پژوهش‌های مدیریت، رهبری و سیاست‌گذاری عمومی تبدیل شده است، زیرا سازمان‌ها در محیطی پیچیده، متحول و سرشار از عدم قطعیت فعالیت می‌کنند که تصمیم‌های مدیریتی در آن پیامدهای گسترده اجتماعی، انسانی و نهادی به همراه دارد (Perlman et al., 2025; Zahari et al., 2024). اخلاق دیگر صرفاً یک فضیلت فردی یا مجموعه‌ای از هنجارهای رفتاری نیست، بلکه به‌عنوان یک قابلیت سازمانی و سرمایه نهادی شناخته می‌شود که می‌تواند مشروعیت، اعتماد عمومی و پایداری عملکرد سازمان را تضمین کند (Cabana & Kaptein, 2025; Kornberger & Leixnering, 2025). در این چارچوب، مفهوم «ظرفیت اخلاق‌مداری» به توان سازمان و رهبران آن برای درک، درونی‌سازی و به‌کارگیری نظام‌مند اصول اخلاقی در تصمیم‌گیری‌ها، سیاست‌ها و کنش‌های روزمره اشاره دارد (Bwambale Bhangyi, 2024).

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که فقدان ظرفیت اخلاقی در سطوح مدیریتی می‌تواند پیامدهایی همچون کاهش اعتماد کارکنان، افزایش رفتارهای غیراخلاقی، فرسودگی شغلی، اضطراب و حتی اختلالات روانی در محیط کار به دنبال داشته باشد (Borrelli et al., 2024; Meriac et al., 2023). از سوی دیگر، وجود یک فرهنگ اخلاقی قوی و رهبری اخلاق‌محور می‌تواند به ارتقای عملکرد، افزایش تعهد سازمانی، تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی و بهبود سلامت روان کارکنان منجر شود (Musenze & Mayende, 2023; Shahzad et al., 2025). از این منظر، اخلاق نه تنها یک الزام هنجاری، بلکه یک مزیت راهبردی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود (Zhu, 2025).

نقش رهبران و مدیران ارشد در شکل‌دهی و تقویت ظرفیت اخلاق‌مداری سازمانی نقشی محوری و تعیین‌کننده است. مطالعات متعددی تأکید کرده‌اند که رهبران از طریق الگو بودن، تصمیم‌گیری اخلاقی، طراحی ساختارها و سازوکارهای حمایتی و ایجاد فضای امن برای گفت‌وگوی اخلاقی، زیربنای فرهنگ اخلاقی سازمان را می‌سازند (Shiundu, 2024; Sun et al., 2024). رهبری اخلاقی، رهبری خدمت‌گزار، رهبری اصیل و رهبری معنوی از جمله رویکردهایی هستند که به‌طور مستقیم با ارتقای اخلاق در سازمان‌ها پیوند خورده‌اند (Rao, 2025; Zhu, 2025). در این میان، رهبری خدمت‌محور با تأکید بر خدمت به دیگران، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و فروتنی مدیریتی، به‌عنوان یکی از مسیرهای اصلی نهادینه‌سازی اخلاق سازمانی شناخته می‌شود (Rao, 2025).

پژوهش‌های جدید همچنین نشان می‌دهند که تصمیم‌گیری اخلاقی رهبران تحت تأثیر متغیرهای شناختی و عاطفی متعددی قرار دارد. برای مثال، همدلی به‌عنوان یک سازوکار میانجی در تصمیم‌گیری اخلاقی رهبران اصیل مطرح شده است (Pradhan, 2025). چارچوب‌های نوین تصمیم‌گیری اخلاقی، نظیر الگوی معناسازی و درگیری اخلاقی (SEED)، بر اهمیت تفسیر موقعیت‌ها، تعامل با ذی‌نفعان و یادگیری اخلاقی تأکید

دارند (Stansberry Beard, 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که اخلاق‌مداری فرایندی پویا، یادگیرنده و زمینه‌مند است، نه مجموعه‌ای ایستا از قواعد از پیش تعیین شده.

در سطح سازمانی، اخلاق با سایر مؤلفه‌های کلیدی همچون فرهنگ، سرمایه انسانی، نظام‌های منابع انسانی و حکمرانی سازمانی پیوندی تنگاتنگ دارد. مطالعات نشان داده‌اند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌توانند از طریق ایجاد اقلیم اخلاقی، رفتارهای مسئولانه و شهروندی را در سازمان تقویت کنند (Cai, 2023). همچنین، فرهنگ اخلاقی تیمی به‌عنوان حلقه اتصال میان برنامه‌های اخلاق سازمانی و پیشگیری از رفتارهای غیراخلاقی معرفی شده است (Cabana & Kaptein, 2025). این یافته‌ها بیانگر آن است که ظرفیت اخلاق‌مداری تنها در سطح فردی شکل نمی‌گیرد، بلکه نیازمند سازوکارهای نهادی، ساختاری و فرهنگی است (Perlman et al., 2025).

بعد معنوی و ارزشی اخلاق نیز در بسیاری از پژوهش‌ها برجسته شده است. اخلاق کاری اسلامی، معنویت در کار و فضیلت‌محوری دینی از جمله مفاهیمی هستند که در بافت‌های فرهنگی مختلف، به‌ویژه در جوامع اسلامی، نقش مهمی در شکل‌دهی رفتارهای اخلاقی ایفا می‌کنند (Pratama et al., 2023; Riadi et al., 2025). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اخلاق کاری اسلامی می‌تواند رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای شهروندی را افزایش دهد (Azim et al., 2024; Riadi et al., 2025). همچنین، آموزش اخلاق و معنویت از طریق نهادهای آموزشی و رهبران دینی می‌تواند بستر مناسبی برای پرورش ظرفیت اخلاقی در نسل‌های آینده فراهم کند (Guna & Yuwantiningrum, 2024; Solong, 2024).

در حوزه‌های حرفه‌ای خاص، مانند آموزش، سلامت و امنیت، اهمیت اخلاق‌مداری دوچندان می‌شود. پژوهش‌ها در حوزه آموزش نشان می‌دهند که رهبری اخلاقی می‌تواند بر روابط معلم-دانشجو، انگیزش یادگیری و موفقیت تحصیلی تأثیر مثبت بگذارد (Setiawan, 2024; Zhang et al., 2024). در نظام سلامت نیز رهبری اخلاقی با شجاعت اخلاقی، توانمندسازی روان‌شناختی و کیفیت مراقبت ارتباط معنادار دارد (Wang et al., 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهد که اخلاق‌مداری رهبران، فراتر از یک ارزش انتزاعی، پیامدهای عینی و قابل سنجش در عملکرد حرفه‌ای دارد.

در سازمان‌های نظامی و انتظامی، اخلاق‌مداری از حساسیت و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا تصمیم‌های فرماندهان و مدیران ارشد می‌تواند مستقیماً با حقوق شهروندان، امنیت عمومی و اعتماد اجتماعی گره بخورد (Dempsey et al., 2023). مطالعات مروری نشان داده‌اند که تصمیم‌گیری اخلاقی در نیروهای انتظامی تحت تأثیر عوامل فردی، سازمانی و زمینه‌ای قرار دارد و فقدان چارچوب‌های حمایتی اخلاقی می‌تواند به بروز خطاهای جدی منجر شود (Dempsey et al., 2023). در همین راستا، طراحی ابزارهای حمایت اخلاقی، مانند ابزارهای بازاندیشی مبتنی

بر ارزش‌ها، می‌تواند به ارتقای یادگیری اخلاقی و کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان‌های نظامی کمک کند (Van Baarle & Van Baarle, 2025).

در سطح نظری، چارچوب‌های جدید اخلاق سازمانی بر مفهوم «یادگیری اخلاقی» تأکید دارند؛ به این معنا که سازمان‌ها از طریق بازخورد مستمر میان عمل اخلاقی و ارزیابی آن، ظرفیت اخلاقی خود را توسعه می‌دهند (Kornberger & Leixnering, 2025). از سوی دیگر، رویکردهای فلسفی، نظیر الگوی رواقی اخلاق، تلاش کرده‌اند مفاهیم اخلاق، مسئولیت اجتماعی و حکمرانی را در قالبی عینی و قابل اجرا برای سازمان‌ها بازتعریف کنند (Kourtoglou et al., 2024). این رویکردها نشان می‌دهد که اخلاق سازمانی نیازمند پیوند میان فلسفه اخلاق، عمل مدیریتی و سازوکارهای نهادی است.

با وجود گسترش قابل توجه پژوهش‌ها در حوزه اخلاق سازمانی و رهبری اخلاقی، بررسی ادبیات نشان می‌دهد که هنوز شکاف‌هایی جدی در زمینه سنجش تجربی و ارزیابی الگوهای جامع ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری در سطح مدیران ارشد وجود دارد. بسیاری از مطالعات پیشین یا بر یک بُعد خاص از اخلاق (مانند رهبری اخلاقی یا اقلیم اخلاقی) تمرکز داشته‌اند یا بیشتر به سطوح عملیاتی و کارکنان پرداخته‌اند (Shahzad et al., 2025; Shiundu, 2024). همچنین، بخش قابل توجهی از پژوهش‌ها ماهیتی مفهومی یا کیفی دارند و کمتر به اعتبارسنجی مدل‌های ترکیبی با روش‌های کمی پیشرفته پرداخته‌اند (Perlman et al., 2025).

افزون بر این، تحولات فناورانه نیز افق‌های جدیدی در حوزه اخلاق گشوده‌اند. برای نمونه، پژوهش‌هایی به بررسی نقش هوش مصنوعی در بهبود رهبری اخلاقی و تصمیم‌گیری پایدار پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که فناوری، در صورت طراحی اخلاق‌محور، می‌تواند به تقویت ظرفیت اخلاقی کمک کند (Chen & Ryoo, 2025). این تحولات، ضرورت بازاندیشی در الگوهای اخلاق سازمانی و تطبیق آن‌ها با شرایط جدید را برجسته می‌سازد.

بر این اساس، به نظر می‌رسد که نیاز به پژوهش‌هایی وجود دارد که با رویکردی جامع، چندبعدی و مبتنی بر شواهد تجربی، الگوهای ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری مدیران و فرماندهان ارشد را مورد سنجش و ارزیابی قرار دهند؛ پژوهش‌هایی که بتوانند پیوند میان رهبری اخلاقی، معنویت، انگیزه خدمت، حرفه‌ای‌گرایی، فرهنگ سازمانی و یادگیری اخلاقی را در قالب یک مدل منسجم تبیین کنند (Van Baarle & Van Baarle, 2025; Zhu, 2025).

هدف این پژوهش، سنجش و ارزیابی تجربی الگوی ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری مدیران و فرماندهان ارشد و تعیین میزان اعتبار و برازش آن در بستر سازمانی است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی از نوع همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه فرماندهان و مدیران ارشد انتظامی استان‌های آذربایجان غربی، آذربایجان شرقی، اردبیل و کردستان که دارای جایگاه سازمانی ۱۶ به بالا (کارکنان مسئول که دارای رتبه و یا درجه سازمانی سرهنگی، سرتیپ دومی و سرتیپی) به تعداد ۶۶۹ نفر بود. حجم نمونه آماری براساس فرمول کوکران، تعداد ۲۴۴ نفر برآورد و به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. جامعه و نمونه آماری در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. توزیع جامعه و نمونه بخش کمی پژوهش

نمونه	جامعه	تعداد مدیران ارشد	تعداد فرماندهان	نام فرماندهی انتظامی شهرستان	نام فرماندهی انتظامی استان
۱۷	۴۵	۴۲	۳	ستاد استان آذربایجان غربی	آذربایجان غربی
۵	۱۵	۱۳	۲	ارومیه	
۳	۹	۷	۲	خوی	
۳	۹	۷	۲	میاندوآب	
۳	۷	۵	۲	بوکان	
۳	۹	۷	۲	مهاباد	
۳	۸	۶	۲	سلماس	
۳	۸	۶	۲	پیرانشهر	
۳	۷	۵	۲	نقده	
۲	۶	۴	۲	سردشت	
۳	۷	۵	۲	ماکو	
۳	۷	۵	۲	شاهین دژ	
۲	۶	۴	۲	تکاب	
۲	۶	۴	۲	اشنویه	
۲	۶	۴	۲	شوط	
۲	۶	۴	۲	چاپاره	
۲	۶	۴	۲	چالدران	
۲	۶	۴	۲	پلدشت	
۲	۶	۴	۲	چهاربرج	
۲	۶	۴	۲	باروق	
۲۲	۵۹	۵۶	۳	ستاد استان آذربایجان شرقی	آذربایجان شرقی
۹	۲۵	۲۳	۲	تبریز	
۴	۱۱	۹	۲	مراغه	
۳	۹	۷	۲	مرند	
۳	۹	۷	۲	اهر	
۳	۹	۷	۲	میانه	
۳	۹	۷	۲	بناب	
۳	۷	۵	۲	اسکو	

۳	۷	۵	۲	سراب	
۳	۸	۶	۲	آذرشهر	
۳	۸	۶	۲	جلفا	
۳	۸	۶	۲	عجب‌شیر	
۳	۸	۶	۲	ملکان	
۳	۸	۶	۲	شبستر	
۳	۸	۶	۲	بستان‌آباد	
۳	۷	۵	۲	هشترود	
۳	۷	۵	۲	هریس	
۳	۷	۵	۲	کلپیر	
۲	۶	۴	۲	چاراویماق	
۲	۶	۴	۲	ورزقان	
۲	۶	۴	۲	هوراند	
۲	۶	۴	۲	خداآفرین	
۱۳	۳۷	۳۴	۳	ستاد استان اردبیل	استان اردبیل
۶	۱۷	۱۵	۲	اردبیل	
۳	۹	۷	۲	مشگین‌شهر	
۳	۹	۷	۲	پارس‌آباد	
۳	۸	۶	۲	خلخال	
۳	۸	۶	۲	نمین	
۳	۷	۵	۲	گره‌می	
۳	۷	۵	۲	بيله سوار	
۲	۶	۴	۲	اصلا‌ندوز	
۲	۶	۴	۲	نیر	
۲	۶	۴	۲	کوثر	
۲	۶	۴	۲	انگوت	
۲	۶	۴	۲	سرعین	
۱۱	۳۱	۲۸	۳	ستاد استان کردستان	استان کردستان
۵	۱۵	۱۳	۲	سنندج	
۳	۹	۷	۲	سقز	
۳	۹	۷	۲	مریوان	
۳	۷	۵	۲	بانه	
۳	۹	۷	۲	قروه	
۳	۷	۵	۲	کامیاران	
۳	۷	۵	۲	بیجار	
۳	۷	۵	۲	دیواندره	
۲	۶	۴	۲	دهگلان	
۳	۷	۵	۲	سروآباد	
۲۴۴	۶۶۹	۵۳۳	۱۳۶	جمع کل	

در پژوهش حاضر، ابزار مورد استفاده در جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای طراحی شده توسط پژوهشگر بود که پیش از بهره‌برداری، روایی و پایایی آن مورد ارزیابی قرار گرفت. روایی صوری این ابزار با نظر اساتید و متخصصان تأیید شد و برای سنجش پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. نتایج این بررسی‌ها در جدول ۲ قابل مشاهده است.

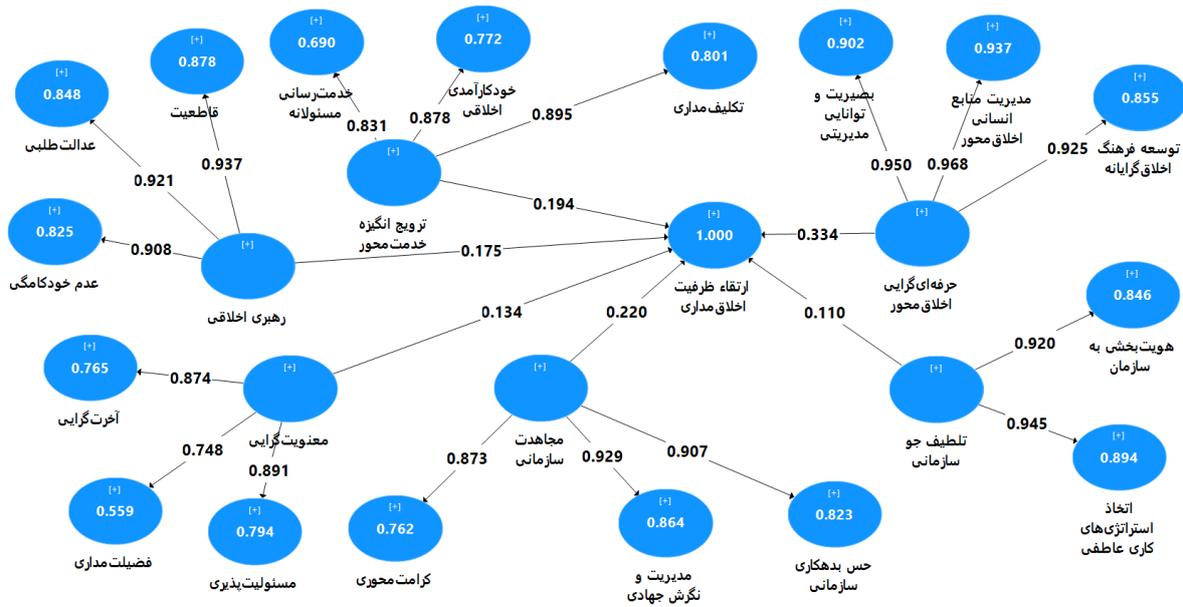
جدول ۲. نتایج آزمون ضریب آلفای کرونباخ

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ضریب آلفای کرونباخ ($\alpha > 0.7$) (Cronbach's Alpha)
رهبری اخلاقی	قاطعیت و اینارگری	۰/۸۳۱
	عدالت‌طلبی	۰/۸۰۱
	عدم خودکامگی	۰/۷۶۶
	آماره کلی رهبری اخلاقی	۰/۹۱۸
معنویت‌گرایی	آخرت‌گرایی	۰/۸۳۲
	فضیلت‌مداری	۰/۷۶۴
	مسئولیت‌پذیری	۰/۷۶۰
	آماره کلی معنویت‌گرایی	۰/۸۷۱
ترویج انگیزه خدمت‌محور	خدمت‌رسانی مسئولانه	۰/۸۹۷
	تکلیف‌مداری	۰/۸۷۳
	خودکارآمدی اخلاقی	۰/۷۲۲
	آماره کلی ترویج انگیزه خدمت‌محور	۰/۹۱۴
حرفه‌ای‌گرایی اخلاق‌محور	توسعه فرهنگ اخلاق‌گرایانه	۰/۹۰۹
	مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور	۰/۹۱۶
	بصیریت و توانایی مدیریتی	۰/۹۴۸
	آماره کلی حرفه‌ای‌گرایی اخلاق‌محور	۰/۹۶۸
مجاهدت سازمانی	مدیریت و نگرش جهادی	۰/۸۵۳
	حس بدهکاری سازمانی	۰/۸۲۶
	کرامت‌محوری	۰/۸۵۱
	آماره کلی مجاهدت سازمانی	۰/۹۱۵
تلطیف جو سازمانی	اتخاذ استراتژی‌های کاری عاطفی	۰/۸۱۳
	هویت‌بخشی به سازمان	۰/۷۲۸
	آماره کلی تلطیف جو سازمانی	۰/۸۶۷

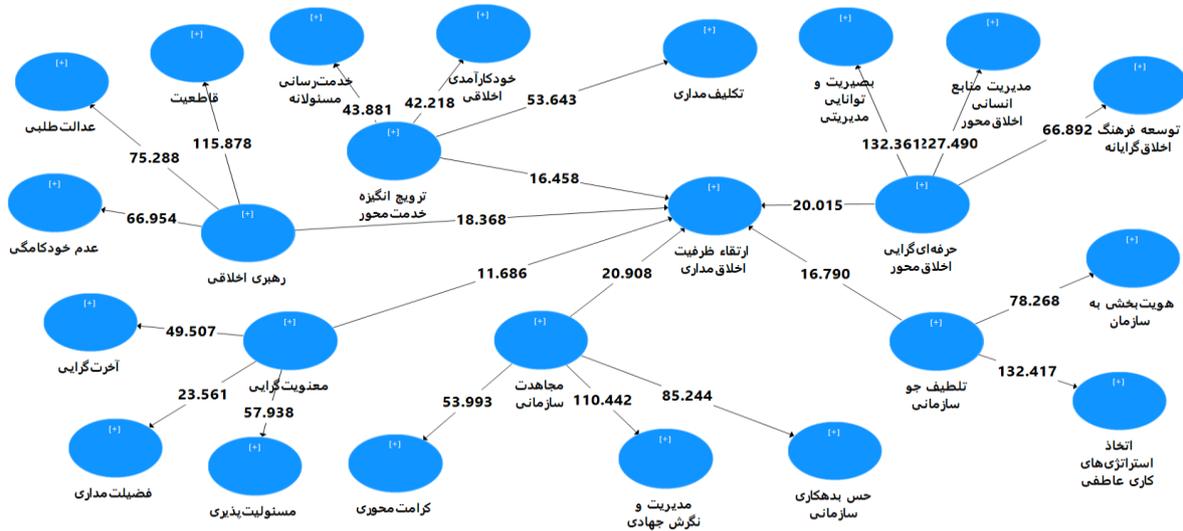
در این پژوهش، داده‌ها با بهره‌گیری از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و با استفاده از نرم‌افزار *PLS* تحلیل شدند. نتایج حاصل از این تحلیل در بخش یافته‌های پژوهش ارائه گردیده است.

یافته‌ها

برای بررسی روابط علی و ارزیابی تناسب داده‌ها با مدل پژوهش، از SEM و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. نتایج تحلیل، در شکل‌های ۱ و ۲ نشان داده شده و در ادامه، دو بخش اصلی شامل آزمون الگوی اندازه‌گیری و آزمون الگوی ساختاری به تفصیل تشریح گردیده‌اند.



شکل ۱. الگوی ساختاری در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۲. الگوی ساختاری در حالت معناداری ضرایب

جدول ۳. نتایج آزمون‌های پایایی متغیرهای پژوهش

مقوله اصلی	مقوله فرعی	ضریب کرونباخ (Cronbach's) (Alpha > ۰.۷)	ضریب پایایی ترکیبی (CR > ۰.۷)	ضریب همبستگی اسپیرمن (Rho > ۰.۷)	ضریب پایایی اشتراکی (COMUNALITY > ۰.۵)
رهبری اخلاقی	قاطعیت و ایثارگری	۰/۸۳۱	۰/۸۸۷	۰/۸۳۵	۰/۶۶۴
	عدالت‌طلبی	۰/۸۰۱	۰/۸۷۱	۰/۸۱۳	۰/۶۳۰
معنویت‌گرایی	عدم خودکامگی	۰/۷۶۶	۰/۸۵۱	۰/۸۰۱	۰/۵۸۹
	آماره کلی رهبری اخلاقی	۰/۹۱۸	۰/۹۳۱	۰/۹۲۴	۰/۵۳۴
	آخرت‌گرایی	۰/۸۳۲	۰/۸۸۴	۰/۸۶۰	۰/۶۰۹
	فضیلت‌مداری	۰/۷۶۴	۰/۸۵۱	۰/۷۶۳	۰/۵۸۹
	مسئولیت‌پذیری	۰/۷۶۰	۰/۷۸۶	۰/۷۷۰	۰/۵۲۶
ترویج انگیزه خدمت‌محور	آماره کلی معنویت‌گرایی	۰/۸۷۱	۰/۸۹۳	۰/۸۸۱	۰/۵۸۰
	خدمت‌رسانی مسئولانه	۰/۸۹۷	۰/۹۲۹	۰/۸۹۹	۰/۷۶۵
	تکلیف‌مداری	۰/۸۷۳	۰/۹۰۸	۰/۸۸۱	۰/۶۶۵
حرفه‌ای‌گرایی اخلاق‌محور	خودکارآمدی اخلاقی	۰/۷۲۲	۰/۸۲۸	۰/۷۲۲	۰/۵۴۶
	آماره کلی ترویج انگیزه خدمت‌محور	۰/۹۱۴	۰/۹۲۷	۰/۹۱۷	۰/۵۹۶
	توسعه فرهنگ اخلاق‌گرایانه	۰/۹۰۹	۰/۹۳۷	۰/۹۱۲	۰/۷۸۷
	مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور	۰/۹۱۶	۰/۹۳۸	۰/۹۱۸	۰/۷۴۹
	بصیریت و توانایی مدیریتی	۰/۹۴۸	۰/۹۶۱	۰/۹۴۹	۰/۸۳۰
	آماره کلی حرفه‌ای‌گرایی اخلاق‌محور	۰/۹۶۸	۰/۹۷۲	۰/۹۶۹	۰/۷۱۰
مجاهدت سازمانی	مدیریت و نگرش جهادی	۰/۸۵۳	۰/۸۹۱	۰/۸۵۷	۰/۵۷۹
	حس بدهکاری سازمانی	۰/۸۲۶	۰/۷۷۹	۰/۷۸۷	۰/۵۸۳
تلطیف جو سازمانی	کرامت‌محوری	۰/۸۵۱	۰/۸۹۵	۰/۸۶۳	۰/۶۳۳
	آماره کلی مجاهدت سازمانی	۰/۹۱۵	۰/۹۲۷	۰/۹۲۳	۰/۵۶۶
	اتخاذ استراتژی‌های کاری عاطفی	۰/۸۱۳	۰/۸۷۸	۰/۸۲۶	۰/۶۴۵
	هویت‌بخشی به سازمان	۰/۷۲۸	۰/۸۳۲	۰/۷۴۳	۰/۵۵۶
	آماره کلی تلطیف جو سازمانی	۰/۸۶۷	۰/۸۹۶	۰/۸۷۶	۰/۵۲۲

مطابق داده‌های موجود در جدول ۳، شاخص‌های پایایی برای متغیرهای مکنون در محدوده مناسبی قرار دارند و این موضوع حاکی از قابل

اعتماد بودن پایایی ابزار پژوهش است.

در این بخش روایی سازه از دو بُعد روایی همگرا و روایی واگرا باید مورد آزمون قرار گیرد.

جدول ۴. نتایج آزمون میانگین واریانس استخراجی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	AVE
رهبری اخلاقی	قاطعیت و ایثارگری	۰/۶۶۴
	عدالت‌طلبی	۰/۶۳۰
	عدم خودکامگی	۰/۵۸۹
معنویت‌گرایی	آماره کلی رهبری اخلاقی	۰/۵۳۴
	آخرت‌گرایی	۰/۶۰۹
	فضیلت‌مداری	۰/۵۸۹
	مسئولیت‌پذیری	۰/۵۲۶
	آماره کلی معنویت‌گرایی	۰/۵۸۰
ترویج انگیزه خدمت‌محور	خدمت‌رسانی مسئولانه	۰/۷۶۵
	تکلیف‌مداری	۰/۶۶۵
حرفه‌ای‌گرایی اخلاق‌محور	خودکارآمدی اخلاقی	۰/۵۴۶
	آماره کلی ترویج انگیزه خدمت‌محور	۰/۵۹۶
	توسعه فرهنگ اخلاق‌گرایانه	۰/۷۸۷
	مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور	۰/۷۴۹
	بصیریت و توانایی مدیریتی	۰/۸۳۰
	آماره کلی حرفه‌ای‌گرایی اخلاق‌محور	۰/۷۱۰
مجاهدت سازمانی	مدیریت و نگرش جهادی	۰/۵۷۹
	حس بدهکاری سازمانی	۰/۵۸۳
تلطیف جو سازمانی	کرامت‌محوری	۰/۶۳۳
	آماره کلی مجاهدت سازمانی	۰/۵۶۶
	اتخاذ استراتژی‌های کاری عاطفی	۰/۶۴۵
	هویت‌بخشی به سازمان	۰/۵۵۶
	آماره کلی تلطیف جو سازمانی	۰/۵۲۲

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که AVE همه متغیرها بالاتر از ۰/۵ قرار دارند و بنابراین، شرط اولیه برای روایی همگرا برقرار است.

جدول ۵. مقایسه ضریب پایایی ترکیبی با ضریب میانگین واریانس استخراجی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	AVE	CR
رهبری اخلاقی	قاطعیت و ایثارگری	۰/۶۶۴	۰/۸۸۷
	عدالت‌طلبی	۰/۶۳۰	۰/۸۷۱
	عدم خودکامگی	۰/۵۸۹	۰/۸۵۱
معنویت‌گرایی	آماره کلی رهبری اخلاقی	۰/۵۳۴	۰/۹۳۱
	آخرت‌گرایی	۰/۶۰۹	۰/۸۸۴
	فضیلت‌مداری	۰/۵۸۹	۰/۸۵۱
	مسئولیت‌پذیری	۰/۵۲۶	۰/۷۸۶
	آماره کلی معنویت‌گرایی	۰/۵۸۰	۰/۸۹۳

۰/۹۲۹	۰/۷۶۵	خدمت‌رسانی مسئولانه	ترویج انگیزه خدمت‌محور
۰/۹۰۸	۰/۶۶۵	تکلیف‌مداری	
۰/۸۲۸	۰/۵۴۶	خودکارآمدی اخلاقی	
۰/۹۲۷	۰/۵۹۶	آماره کلی ترویج انگیزه خدمت‌محور	
۰/۹۳۷	۰/۷۸۷	توسعه فرهنگ اخلاق‌گرایانه	حرفه‌ای‌گرایی اخلاق‌محور
۰/۹۳۸	۰/۷۴۹	مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور	
۰/۹۶۱	۰/۸۳۰	بصیریت و توانایی مدیریتی	
۰/۹۷۲	۰/۷۱۰	آماره کلی حرفه‌ای‌گرایی اخلاق‌محور	
۰/۸۹۱	۰/۵۷۹	مدیریت و نگرش جهادی	مجاهدت سازمانی
۰/۷۷۹	۰/۵۸۳	حس بدهکاری سازمانی	
۰/۸۹۵	۰/۶۳۳	کرامت‌محوری	
۰/۹۲۷	۰/۵۶۶	آماره کلی مجاهدت سازمانی	
۰/۸۷۸	۰/۶۴۵	اتخاذ استراتژی‌های کاری عاطفی	تلطیف جو سازمانی
۰/۸۳۲	۰/۵۵۶	هویت‌بخشی به سازمان	
۰/۸۹۶	۰/۵۲۲	آماره کلی تلطیف جو سازمانی	

مطابق داده‌های جدول ۵، مقادیر CR برای تمامی متغیرهای پنهان بالاتر از AVE قرار دارند. بنابراین، شرط دوم روایی همگرا برقرار است و می‌توان گفت که الگوی پژوهش از روایی همگرا برخوردار است.

در این بخش دو آزمون فورنل و لارکر و روش چند خصیصه و چند روش HTMT روایی و اگرایی شاخص‌ها را می‌سنجند.

جدول ۶. نتایج آزمون فورنل و لارکر

معنویت‌گرایی	مجاهدت سازمانی	رهبری اخلاقی	حرفه‌ای‌گرایی اخلاق‌محور	تلطیف جو سازمانی	انگیزه	ترویج خدمت‌محور
						۰/۷۷۲
					۰/۷۲۳	۰/۷۱۶
			۰/۸۴۳		۰/۶۶۳	۰/۵۶۶
		۰/۷۳۱	۰/۷۲۹		۰/۷۰۵	۰/۵۵۷
	۰/۷۵۲	۰/۷۲۶	۰/۷۰۴		۰/۶۸۴	۰/۵۵۴
۰/۷۶۱	۰/۷۴۳	۰/۷۱۴	۰/۶۹۸		۰/۶۷۵	۰/۴۷۹

مطابق داده‌های جدول ۶، مشاهده می‌شود که جذر AVE هر یک از متغیرها بزرگ‌تر از مقدار همبستگی آن با سایر متغیرها است. از این رو، روایی و اگرایی متغیرها نیز تأیید می‌شود.

جدول ۷. نتایج آزمون HTMT

معنویت‌گرایی	مجاهدت سازمانی	رهبری اخلاقی	حرفه‌ای‌گرایی اخلاق محور	تلطیف جو سازمانی	انگیزه	ترویج خدمت محور
						ترویج انگیزه خدمت محور
					۰/۶۵۷	تلطیف جو سازمانی
				۰/۶۰۹	۰/۸۰۷	حرفه‌ای‌گرایی اخلاق محور
			۰/۶۵۱	۰/۸۵۷	۰/۶۵۵	رهبری اخلاقی
		۰/۷۴۹	۰/۸۴۳	۰/۷۸۲	۰/۷۷۷	مجاهدت سازمانی
	۰/۶۸۳	۰/۶۴۲	۰/۶۰۷	۰/۶۲۹	۰/۷۷۴	معنویت‌گرایی

با توجه به جدول ۷، مشاهده می‌شود که علاوه بر پایایی، الگو از اعتبار یا روایی سازه که شامل همگرا و واگرا می‌باشد برخوردار است.

این آزمون‌ها پس از ارزیابی اعتبار و تعمیم‌پذیری نتایج الگو در بخش اندازه‌گیری و همچنین اطمینان از کیفیت مناسب الگو در پیش‌بینی نتایج روی رابطه علی متغیرهای مکنون انجام می‌پذیرد.

در این آزمون محقق بر اساس الگویی که در طرح تحقیق خود براساس نتایج بخش کیفی استخراج کرده در بوطه سنجش حداقل مربعات جزئی قرار دهد. در جدول ۸ نتایج آزمون معناداری قابل مشاهده است.

جدول ۸. نتایج آزمون معناداری و شدت و جهت روابط بین شاخص‌ها

ردیف	مسیر	ضریب مسیر (β)	ضریب معناداری (T-Value)	ضریب معناداری Value-P)	نتیجه آزمون
۱	ترویج انگیزه خدمت محور ← ارتقاء ظرفیت اخلاق‌مداری	۰/۱۹۴	۱۶/۴۵۸	۰/۰۰۰	تأیید
۲	ترویج انگیزه خدمت محور ← تکلیف‌مداری	۰/۱۹۵	۵۳/۶۴۳	۰/۰۰۰	تأیید
۳	ترویج انگیزه خدمت محور ← خدمت‌رسانی مسئولانه	۰/۸۳۱	۴۳/۸۸۱	۰/۰۰۰	تأیید
۴	ترویج انگیزه خدمت محور ← خودکارآمدی اخلاقی	۰/۸۷۸	۴۲/۲۱۸	۰/۰۰۰	تأیید
۵	تلطیف جو سازمانی ← اتخاذ استراتژی‌های کاری عاطفی	۰/۹۴۵	۱۳۲/۴۱۷	۰/۰۰۰	تأیید
۶	تلطیف جو سازمانی ← ارتقاء ظرفیت اخلاق‌مداری	۰/۱۱۰	۱۶/۷۹۰	۰/۰۰۰	تأیید
۷	تلطیف جو سازمانی ← هویت‌بخشی به سازمان	۰/۹۲۰	۷۸/۲۶۸	۰/۰۰۰	تأیید
۸	حرفه‌ای‌گرایی اخلاق محور ← ارتقاء ظرفیت اخلاق‌مداری	۰/۳۳۴	۲۰/۰۱۵	۰/۰۰۰	تأیید
۹	حرفه‌ای‌گرایی اخلاق محور ← بصیرت و توانایی مدیریتی	۰/۹۵۰	۱۳۲/۳۶۱	۰/۰۰۰	تأیید
۱۰	حرفه‌ای‌گرایی اخلاق محور ← توسعه فرهنگ اخلاق‌گرایانه	۰/۹۲۵	۶۶/۸۹۲	۰/۰۰۰	تأیید
۱۱	حرفه‌ای‌گرایی اخلاق محور ← مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور	۰/۹۶۸	۲۲۷/۴۹۰	۰/۰۰۰	تأیید
۱۲	رهبری اخلاقی ← ارتقاء ظرفیت اخلاق‌مداری	۰/۱۷۵	۱۸/۳۶۸	۰/۰۰۰	تأیید
۱۳	رهبری اخلاقی ← عدالت‌طلبی	۰/۹۲۱	۷۵/۲۸۸	۰/۰۰۰	تأیید
۱۴	رهبری اخلاقی ← عدم خودکامگی	۰/۹۰۸	۶۶/۹۵۴	۰/۰۰۰	تأیید
۱۵	رهبری اخلاقی ← قاطعیت	۰/۹۳۷	۱۱۵/۸۷۸	۰/۰۰۰	تأیید
۱۶	مجاهدت سازمانی ← ارتقاء ظرفیت اخلاق‌مداری	۰/۲۲۰	۲۰/۹۰۸	۰/۰۰۰	تأیید

تأیید	۰/۰۰۰	۸۵/۲۴۴	۰/۹۰۷	مجاهدت سازمانی ← حس بدهکاری سازمانی	۱۷
تأیید	۰/۰۰۰	۱۱۰/۴۴۲	۰/۹۲۹	مجاهدت سازمانی ← مدیریت و نگرش جهادی	۱۸
تأیید	۰/۰۰۰	۵۳/۹۹۳	۰/۸۷۳	مجاهدت سازمانی ← کرامت‌محوری	۱۹
تأیید	۰/۰۰۰	۴۹/۵۰۷	۰/۸۷۴	معنویت‌گرایی ← آخرت‌گرایی	۲۰
تأیید	۰/۰۰۰	۱۱/۶۸۶	۰/۱۳۴	معنویت‌گرایی ← ارتقاء ظرفیت اخلاق‌مداری	۲۱
تأیید	۰/۰۰۰	۲۳/۵۶۱	۰/۷۴۸	معنویت‌گرایی ← فضیلت‌مداری	۲۲
تأیید	۰/۰۰۰	۵۷/۹۳۸	۰/۸۹۱	معنویت‌گرایی ← مسئولیت‌پذیری	۲۳

مطابق با جدول ۸ ضرایب مسیر مقوله‌های اصلی، فرعی و مفاهیم بزرگتر از مقدار ۰/۵ و ضرایب معناداری $T\text{-Value} > 1/96$ و $P < 0/05$ می‌باشد که نشان می‌دهد در سطح اطمینان ۹۹٪ بین مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری فرماندهان و مدیران ارشد فرماندهی کل انتظامی جمهوری اسلامی ایران رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و کلیه شاخص‌ها دارای قدرت تبیین‌کنندگی خوبی هستند. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است.

این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می‌آید که در جدول ۹ مشخص شده است.

جدول ۹. نتایج برازش مدل کلی

SRMR	GOF	R ²	COMUNALITY
۰/۰۰۱	۰/۶۸۹	۰/۸۱۲	۰/۵۸۴

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF طبق جدول ۹ به میزان ۰/۶۷۸، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که الگوی ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری مدیران و فرماندهان ارشد از برازش تجربی مطلوبی برخوردار است و تمامی مسیرهای ساختاری بین مؤلفه‌های اصلی و متغیر ظرفیت اخلاق‌مداری معنادار بوده‌اند. این نتیجه به روشنی تأیید می‌کند که اخلاق‌مداری در سطح عالی مدیریت یک پدیده تک‌بعدی یا صرفاً هنجاری نیست، بلکه حاصل برهم‌کنش مجموعه‌ای از عوامل رهبری، ارزشی، انگیزشی، حرفه‌ای و فرهنگی است. این یافته با دیدگاه‌هایی همسو است که اخلاق سازمانی را به‌عنوان یک قابلیت سیستمی و یادگیرنده در نظر می‌گیرند،

نه صرفاً مجموعه‌ای از قواعد رفتاری (Kornberger & Leixnering, 2025; Perlman et al., 2025). در این چارچوب، ظرفیت اخلاق‌مداری زمانی تقویت می‌شود که سازمان بتواند میان ارزش‌های اخلاقی، ساختارهای مدیریتی و کنش‌های روزمره رهبران پیوندی منسجم برقرار سازد.

نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی یکی از مؤثرترین پیش‌بین‌های ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری است. این یافته با پژوهش‌هایی همخوانی دارد که تأکید می‌کنند رهبران از طریق الگو بودن، شفافیت رفتاری و عدالت در تصمیم‌گیری، هسته اصلی فرهنگ اخلاقی سازمان را شکل می‌دهند (Shiundu, 2024; Sun et al., 2024). همچنین، نقش رهبری اخلاقی در کاهش عدم‌قطعیت کارکنان و تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی پیش‌تر گزارش شده است (Sun et al., 2024). در سازمان‌های حساس و مأموریت‌محور، همچون نهادهای انتظامی، این نقش برجسته‌تر می‌شود، زیرا تصمیم‌های رهبران می‌تواند پیامدهای مستقیم اجتماعی و انسانی داشته باشد (Dempsey et al., 2023). از این منظر، یافته پژوهش حاضر مؤید آن است که ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری بدون سرمایه‌گذاری هدفمند بر رهبری اخلاقی امکان‌پذیر نیست. از سوی دیگر، معنویت‌گرایی و اخلاق مبتنی بر ارزش‌های دینی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های معنادار الگو شناسایی شد. این نتیجه با مطالعاتی همسو است که نشان داده‌اند معنویت در کار و اخلاق کاری اسلامی می‌تواند انگیزش درونی، تعهد سازمانی و رفتارهای اخلاقی را تقویت کند (Pratama et al., 2023; Riadi et al., 2025). پژوهش‌های انجام‌شده در بافت‌های آموزشی و دینی نیز تأیید می‌کنند که تربیت اخلاقی مبتنی بر آموزه‌های دینی، بستری پایدار برای درونی‌سازی ارزش‌های اخلاقی فراهم می‌آورد (Guna & Yuwantiningrum, 2024; Solong, 2024). در این راستا، یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در سازمان‌هایی با زمینه فرهنگی-دینی قوی، معنویت‌گرایی می‌تواند نقش یک نیروی تنظیم‌گر اخلاقی را ایفا کند و تصمیم‌گیری رهبران را از سطح مصلحت‌گرایی کوتاه‌مدت به سطح مسئولیت‌پذیری ارزشی ارتقا دهد.

یافته‌ها همچنین حاکی از نقش برجسته ترویج انگیزه خدمت‌محور در ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری بودند. این نتیجه با ادبیات مربوط به رهبری خدمت‌گزار همسو است که خدمت به دیگران، فروتنی مدیریتی و توجه به منافع ذی‌نفعان را محور اخلاق سازمانی می‌داند (Rao, 2025; Zhu, 2025). پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که انگیزه خدمت‌محور می‌تواند خودمحموری مدیریتی را کاهش داده و زمینه‌ساز تصمیم‌های اخلاقی‌تر شود (Pradhan, 2025). در سازمان‌های عمومی و انتظامی، که مأموریت اصلی آن‌ها خدمت به جامعه است، این نوع انگیزش می‌تواند نقش کلیدی در تقویت اعتماد عمومی و مشروعیت نهادی ایفا کند (Dempsey et al., 2023). بنابراین، نتیجه پژوهش حاضر بر ضرورت بازتعریف انگیزش مدیریتی از «کنترل و اقتدار» به «خدمت و مسئولیت اجتماعی» تأکید دارد.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، تأثیر معنادار حرفه‌ای‌گرایی اخلاق‌محور بر ظرفیت اخلاق‌مداری بود. این نتیجه با مطالعاتی همخوان است که نشان می‌دهند اخلاق زمانی به صورت پایدار در سازمان نهادینه می‌شود که با شایستگی‌های حرفه‌ای، استانداردهای تخصصی و نظام‌های ارزیابی عملکرد پیوند بخورد (Cabana & Kaptein, 2025; Zahari et al., 2024). پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه‌های آموزش و سلامت نیز نشان داده‌اند که ترکیب اخلاق با حرفه‌ای‌گری می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری و عملکرد را به طور معناداری ارتقا دهد (Wang et al., 2024; Zhang et al., 2024). بر این اساس، یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اخلاق‌مداری مدیران ارشد زمانی اثربخش است که به عنوان بخشی از هویت حرفه‌ای آنان تعریف شود، نه صرفاً یک الزام بیرونی یا اخلاقی.

نتایج پژوهش همچنین نقش مجاهدت سازمانی و تعهد اخلاقی فعال را در تقویت ظرفیت اخلاق‌مداری تأیید کرد. این مؤلفه با مفهوم تعهد اخلاقی به سازمان و تلاش فراتر از الزامات رسمی هم‌راستا است (Shahzad et al., 2025). مطالعات پیشین نشان داده‌اند که تعهد به اخلاق سازمانی می‌تواند عملکرد کارکنان و مدیران را به طور مستقیم بهبود بخشد و مانع بروز رفتارهای غیراخلاقی شود (Cabana & Kaptein, 2025; Shahzad et al., 2025). در این زمینه، یافته پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اخلاق‌مداری نه تنها در سطح تصمیم‌های رسمی، بلکه در سطح تلاش مستمر، فداکاری و مسئولیت‌پذیری عملی مدیران معنا پیدا می‌کند.

افزون بر این، تلطیف جو سازمانی و اقلیم اخلاقی مثبت به عنوان یکی از عوامل معنادار شناسایی شد. این نتیجه با پژوهش‌هایی همسو است که نشان داده‌اند اقلیم اخلاقی می‌تواند از طریق کاهش استرس، اضطراب و رفتارهای ناسازگار، سلامت روان و رفتار اخلاقی کارکنان را تقویت کند (Borrelli et al., 2024; Cai, 2023). همچنین، نقش اقلیم اخلاقی در تسهیل رفتارهای شهروندی و نوآوری اخلاقی در مطالعات مختلف تأیید شده است (Musenze & Mayende, 2023). بر این اساس، یافته پژوهش حاضر تأکید می‌کند که ظرفیت اخلاق‌مداری مدیران ارشد بدون توجه به فضای عاطفی، روانی و ارزشی سازمان ناقص خواهد بود.

در مجموع، نتایج این پژوهش با چارچوب‌های نوین اخلاق سازمانی که بر یادگیری اخلاقی، معناسازی و تعامل مستمر میان ارزش‌ها و عمل تأکید دارند، همخوانی دارد (Kornberger & Leixnering, 2025; Stansberry Beard, 2025). همچنین، همسویی یافته‌ها با پژوهش‌های حوزه نظامی و انتظامی نشان می‌دهد که طراحی ابزارها و الگوهای حمایت اخلاقی می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری رهبران را در شرایط پیچیده و پرفشار بهبود بخشد (Van Baarle & Van Baarle, 2025). از این منظر، الگوی ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به عنوان پلی میان نظریه‌های اخلاق سازمانی و الزامات عملی مدیریت در سازمان‌های حساس و مأموریت‌محور عمل کند.

از مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به استفاده از داده‌های خودگزارشی اشاره کرد که ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان یا تمایل به ارائه تصویر مطلوب از خود قرار گرفته باشد. همچنین، ماهیت مقطعی پژوهش امکان بررسی پویایی تغییرات ظرفیت

اخلاق‌مداری در طول زمان را محدود می‌کند. محدودیت دیگر، تمرکز پژوهش بر یک بستر سازمانی خاص است که تعمیم‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌ها و بافت‌های فرهنگی را با احتیاط همراه می‌سازد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از طرح‌های طولی، تغییرات ظرفیت اخلاق‌مداری مدیران را در گذر زمان بررسی کنند. همچنین، استفاده از روش‌های کیفی یا ترکیبی می‌تواند به درک عمیق‌تر سازوکارهای درونی اخلاق‌مداری کمک کند. بررسی نقش متغیرهای نوظهور مانند فناوری‌های هوشمند، هوش مصنوعی و سیستم‌های تصمیم‌یار اخلاقی نیز می‌تواند افق‌های جدیدی برای توسعه این حوزه بگشاید. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برنامه‌های نظام‌مند آموزش رهبری اخلاقی را برای مدیران ارشد طراحی و اجرا کنند. ایجاد سازوکارهای رسمی برای گفت‌وگوی اخلاقی، بازاندیشی تصمیم‌ها و بازخورد اخلاقی می‌تواند به نهادینه‌سازی اخلاق‌مداری کمک کند. همچنین، همسوسازی نظام ارزیابی عملکرد و ارتقای شغلی با شاخص‌های اخلاقی و خدمت‌محور، می‌تواند انگیزه مدیران برای رفتار اخلاقی پایدار را تقویت نماید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

Ethical capacity has increasingly emerged as a critical construct in organizational leadership research, particularly in contexts where managerial decisions carry significant social, legal, and human consequences. Contemporary organizations operate in complex, high-pressure environments characterized by uncertainty, moral dilemmas, and heightened public scrutiny, making ethical competence at senior leadership levels a strategic necessity rather than a normative ideal. Recent scholarship emphasizes that ethical capacity should be understood not merely as individual moral awareness, but as an integrated organizational capability shaped

by leadership behavior, value systems, motivational orientations, professional standards, and organizational climate (Perlman et al., 2025; Zahari et al., 2024).

A growing body of research has demonstrated that ethical leadership plays a central role in fostering ethical behavior, organizational trust, and employee well-being. Ethical leaders influence organizational norms by modeling integrity, fairness, and transparency, thereby shaping ethical climates that guide decision-making at multiple levels (Shiundu, 2024; Sun et al., 2024). Empirical evidence also links ethical leadership to reduced workplace stress, enhanced psychological safety, and improved organizational citizenship behaviors (Borrelli et al., 2024; Musenze & Mayende, 2023). These findings underscore the importance of examining ethical leadership as a foundational driver of ethical capacity within organizations.

Beyond leadership style, value-based and spiritual dimensions of ethics have received increasing attention, particularly in culturally and religiously grounded organizational contexts. Studies on Islamic work ethics and spirituality at work suggest that value-driven orientations strengthen intrinsic motivation, ethical commitment, and prosocial behavior (Pratama et al., 2023; Riadi et al., 2025). Such orientations provide internal moral anchors that guide leaders in navigating ethical dilemmas, especially in mission-driven public organizations. Ethical capacity, therefore, extends beyond procedural compliance and is deeply intertwined with meaning, purpose, and moral identity (Zhu, 2025).

Service-oriented motivation has also been identified as a key ethical mechanism in leadership theory. Servant leadership frameworks emphasize responsibility toward others, humility, and social accountability as pathways to ethical and effective governance (Rao, 2025). Research suggests that leaders motivated by service rather than power are more likely to engage in ethical decision-making and to prioritize collective well-being over personal or organizational self-interest (Pradhan, 2025). This perspective is particularly relevant in public and law enforcement organizations, where leadership legitimacy is closely tied to public trust and moral conduct (Dempsey et al., 2023).

Furthermore, ethical capacity is increasingly conceptualized as a professional competence that must be embedded within managerial expertise and institutional systems. Professional ethics frameworks highlight the importance of aligning ethical values with standards of competence, accountability, and performance evaluation (Cabana & Kaptein, 2025). Organizational ethics research also emphasizes the role of ethical climate and team-level ethical culture in preventing unethical behavior and reinforcing ethical norms (Cai, 2023). These insights point to the necessity of integrated models that connect individual ethics with organizational structures and learning processes (Kornberger & Leixnering, 2025).

Despite the expansion of ethical leadership and organizational ethics research, gaps remain in empirically validating comprehensive models that explain how multiple ethical dimensions jointly contribute to ethical capacity at senior leadership levels. Much of the existing literature focuses on isolated constructs or operational-level employees, leaving the ethical dynamics of senior management underexplored (Shahzad et al., 2025; Shiundu, 2024). Moreover, limited attention has been paid to evidence-based evaluation of ethical

capacity models in high-stakes organizational contexts. Addressing these gaps, the present study seeks to empirically assess and validate a multidimensional model for enhancing ethical capacity among senior commanders and managers.

Methods and Materials

This study employed an applied, quantitative research design using a descriptive–correlational approach. The statistical population consisted of senior commanders and managers holding organizational positions at level 16 and above across four provinces. Based on Cochran’s formula, a sample of 244 participants was selected through stratified random sampling to ensure proportional representation.

Data were collected using a researcher-developed questionnaire designed to measure the key dimensions of the proposed ethical capacity model. The instrument underwent expert review to confirm face validity, and internal consistency reliability was assessed using Cronbach’s alpha coefficients, all of which exceeded acceptable thresholds. Composite reliability and convergent validity were further examined through structural equation modeling procedures.

Data analysis was conducted using partial least squares structural equation modeling. The analysis involved assessment of the measurement model, including reliability and validity indices, followed by evaluation of the structural model to test hypothesized relationships among latent variables. Model fit indices and path coefficients were examined to determine the explanatory power and empirical adequacy of the proposed model.

Findings

The results of the structural equation modeling indicated that all hypothesized paths between the main dimensions and ethical capacity enhancement were positive and statistically significant. Ethical leadership demonstrated a strong direct effect on ethical capacity, confirming its central role in shaping ethical competence at senior management levels. Spirituality-oriented values also showed a significant contribution, highlighting the importance of moral meaning and value internalization in ethical leadership.

Service-oriented motivation emerged as a significant predictor, suggesting that leaders who prioritize service and social responsibility exhibit higher levels of ethical capacity. Ethics-based professionalism showed one of the strongest effects, indicating that the integration of ethical values into professional standards and managerial competence is critical for sustained ethical behavior.

Organizational devotion and ethical commitment were found to significantly enhance ethical capacity, reflecting the role of proactive moral engagement and responsibility beyond formal job requirements. Additionally, a positive organizational climate demonstrated a meaningful impact, emphasizing that ethical capacity is reinforced within supportive, trust-based, and psychologically safe environments.

Overall model evaluation revealed strong explanatory power, with substantial variance explained in ethical capacity. Global model fit indices confirmed an excellent fit, supporting the empirical validity of the proposed multidimensional ethical capacity model.

Discussion and Conclusion

The findings of this study provide robust empirical support for a multidimensional understanding of ethical capacity at senior leadership levels. Ethical capacity is shown to be the outcome of interconnected leadership behaviors, value orientations, motivational drivers, professional competencies, and organizational contexts. Rather than operating in isolation, these dimensions collectively shape leaders' ability to recognize, evaluate, and act upon ethical considerations in complex decision-making environments.

The strong influence of ethical leadership reinforces the view that leaders serve as moral architects within organizations. Their conduct sets ethical expectations, legitimizes ethical discourse, and guides collective behavior. The significance of spirituality and value-based orientations further suggests that ethical capacity is deeply rooted in internal moral frameworks that transcend formal rules.

Service-oriented motivation highlights the ethical importance of leadership purpose. Leaders who view their roles as vehicles for service are more likely to engage in ethically responsible behavior, particularly in public and mission-driven organizations. Similarly, ethics-based professionalism underscores that ethical conduct must be embedded in managerial expertise and institutional practices to achieve sustainability.

The role of organizational climate and ethical commitment demonstrates that ethical capacity flourishes in environments that encourage openness, reflection, and moral learning. Ethical behavior is not solely an individual attribute but a socially reinforced practice shaped by organizational systems and interactions.

In conclusion, this study validates a comprehensive and empirically grounded model for enhancing ethical capacity among senior leaders. The model offers a strategic framework for organizations seeking to institutionalize ethics at the highest levels of decision-making. By integrating leadership development, value-based education, professional standards, and supportive organizational climates, organizations can move beyond symbolic ethics toward sustainable ethical governance.

References

- Azim, I., Bains, N., & Amin, M. Z. (2024). The Influence of Intrinsic Motivation and Transformational Leadership on Student Association Performance at Institut Elkatarie: The Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Majapahit Journal of Islamic Finance and Management*, 4(2), 185-207. <https://doi.org/10.31538/mjifm.v4i2.327>
- Borrelli, I., Melcore, G., Perrotta, A., Santoro, P. E., Rossi, M. F., & Moscato, U. (2024). Workplace ethical climate and its relationship with depression, anxiety and stress. *Occupational Medicine*, 74(6), 449-454. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqae065>
- Bwambale Bhangyi, V. (2024). Towards developing ethical capacities in social work practice in Africa: Case study and critical commentary from Uganda. *International Social Work*, 67(2), 551-557. <https://doi.org/10.1177/00208728221136968>
- Cabana, G. C., & Kaptein, M. (2025). Team ethical culture as a coupling mechanism between a well-implemented organizational ethics program and the prevention of unethical behavior in teams. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(2), 409-422. <https://doi.org/10.1111/beer.12661>
- Cai, C. (2023). HR practices and corporate environmental citizenship: Mediating role of organizational ethical climate. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 3083-3100.
- Chen, X., & Ryoo, J. (2025). Improving Ethical Leadership in Sustainable Public Health Through Fractal AI. *Ejaset*, 3(1), 43-61. [https://doi.org/10.59324/ejaset.2025.3\(1\).04](https://doi.org/10.59324/ejaset.2025.3(1).04)
- Dempsey, R. P., Eskander, E. E., & Dubljević, V. (2023). Ethical decision-making in law enforcement: A scoping review. *Psych*, 5(2), 576-601. <https://doi.org/10.3390/psych5020037>
- Guna, B. W. K., & Yuwantiningrum, S. E. (2024). Building Morality and Ethics Through Islamic Religious Education In Schools. *Ijgie (International Journal of Graduate of Islamic Education)*, 5(1), 14-24. <https://doi.org/10.37567/ijgie.v5i1.2685>
- Kornberger, M., & Leixnering, S. (2025). Moral Learning in Organizations: An Integrative Framework for Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-05984-0>

- Kourtoglou, O., Vavouras, E., & Sariannidis, N. (2024). The Stoic Paradigm of Ethics as a Philosophical Tool for Objectifying the Concepts of Organizational Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Governance. *Conatus-Journal of Philosophy*, 9(2), 119-143. <https://doi.org/10.12681/cjp.37932>
- Meriac, J. P., Rasmussen, K. E., & Pang, J. (2023). Work ethic and grit: Explaining responses to dissatisfaction at work. *Personality and Individual Differences*, 203, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112037>
- Musenze, I. A., & Mayende, T. S. (2023). Ethical leadership (EL) and innovative work behavior (IWB) in public universities: examining the moderating role of perceived organizational support (POS). *Management Research Review*, 46(5), 682-701. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2021-0858>
- Perlman, B. J., Reddick, C. G., & Demir, T. (2025). Toward an organizational ethics culture framework: an analysis of survey data from local government managers. *Public Integrity*, 27(3), 300-315. <https://doi.org/10.1080/10999922.2023.2295643>
- Pradhan, R. K. (2025). How Do the Authentic Leaders Make Ethical Decisions? Examining the Mediating Role of Empathy. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/ijoes-02-2025-0072>
- Pratama, F. A., Dewi, E. C., Al Fasiri, M. J., Ridwan, M., & Suwarni, T. (2023). The Influence of Islamic Work Ethic on the Welfare of Tempe Business Employees in Kedawung-Cirebon District. *IJOBBA: International Journal of Bunga Bangsa Cirebon*, 2(2), 106-112.
- Rao, S. (2025). Servant Leadership: A Pathway to Ethical and Effective Organizational Leadership. *Innovapath*, 1(3), 5. <https://doi.org/10.63501/v0gjhe26>
- Riadi, F., Riani, D., Sunarsi, D., & Munna, A. S. (2025). Islamic work ethics-based organizational citizenship behavior to improve the job satisfaction and organizational commitment of higher education lecturers in Indonesia. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1(1), 17-28. <https://harpresid.com/IJEAMaL/article/view/214>
- Setiawan, A. (2024). Ethical Decision-Making in Educational Leadership: Insights From Islamic Scholars. *Edu Spectrum*, 1(1), 15-27. <https://doi.org/10.70063/eduspectrum.v1i1.29>
- Shahzad, K., Lohano, R., & Kumar, N. (2025). Devotion to organizational ethics is a factor in enabling employees' performance at the workplace. *Journal of Management & Social Science*, 2(1), 460-485. <https://doi.org/10.63075/4n5h7p14>
- Shiundu, T. W. (2024). Ethical leadership and its implication on decision-making in organizations: a literature review. *Journal of Human Resource & Leadership*, 8(1), 59-67. <https://doi.org/10.53819/81018102t30131>
- Solong, N. P. (2024). Implementation of Religious Teacher Leadership in Cultivating Islamic Ethics in Madrasah. *Al-Tanzim Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(2), 424-437. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i2.6730>
- Stansberry Beard, K. (2025). Sensemaking and engagement in ethical decision-making (SEED): A United States decision-making framework for educational administration and school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432241309749>
- Sun, U. Y., Park, H., & Yun, S. (2024). Ethically treated yet closely monitored: Ethical leadership, leaders' close monitoring, employees' uncertainty, and employees' organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2760>
- Van Baarle, E., & Van Baarle, S. (2025). Advancing ethics support in military organizations by designing and evaluating a value-based reflection tool. *Bioethics*, 39(1), 5-17. <https://doi.org/10.1111/bioe.13255>
- Wang, X., Zhou, L., Wen, X., & Gou, L. (2024). Exploring the relationship between ethical leadership and nurses' moral courage in China: the mediating effect of psychological empowerment. *Journal of nursing management*, 2024(1), 6664191. <https://doi.org/10.1155/2024/6664191>
- Zahari, A. I., Said, J., Muhamad, N., & Ramly, S. M. (2024). Ethical culture and leadership for sustainability and governance in public sector organisations within the ESG framework. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100219>
- Zhang, D., Zheng, H., Zhao, Y., Wang, X., Xiao, Q., Zhao, R., Wang, L., Hu, K., Chen, Z., & Zhou, Y. (2024). Unlocking Academic Achievement of Nursing Master's Students: Ethical Leadership, Teacher-Student Relationship and Growth Mindset – A Cross-Sectional Survey Study. *BMC Medical Education*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06436-5>
- Zhu, Y. (2025). Leading With Purpose: The Transformative Impact of Servant, Authentic, and Spiritual Leadership on Workplace Well-Being and Ethics. *Icmrss*, 2(1), 15-24. <https://doi.org/10.33422/icmrss.v2i1.827>