

Developing an Ethical Leadership Model Based on the Organizational Sensemaking Mechanism

1. Ali Palizdan[✉]: Department of Accounting, Bu.C., Islamic Azad University, Bushehr, Iran

2. Mostafa Ghasemi^{*}: Department of Accounting, Bu.C., Islamic Azad University, Bushehr, Iran. Email: Mostafa.ghasemi@iau.ac.ir (Corresponding Author)

3. Abdolreza Mohseni[✉]: Department of Accounting, Bu.C., Islamic Azad University, Bushehr, Iran

Article history



Received: 04 May 2026

Revised: 18 September 2026

Accepted: 27 September 2026

Initial Publish: 27 September 2026

Final Publish: 20 February 2028

Abstract:

This study aimed to develop a model explaining the formation of ethical leadership through organizational sensemaking, with particular emphasis on how cognitive biases shape leaders' ethical and unethical decisions. This qualitative study employed a descriptive-exploratory design and a grounded theory strategy. The participants comprised 20 experts, academics, and practitioners with relevant knowledge and experience in psychology, management, cognitive psychology, and ethical leadership. Participants were selected through purposive sampling, which continued until theoretical saturation was achieved. Data were collected through in-depth, face-to-face semi-structured interviews lasting approximately 60–120 minutes and were analyzed using MAXQDA. Following the grounded theory approach, data analysis involved open, axial, and selective coding to establish relationships among causal conditions, the central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences and to construct the final conceptual model. Content validity, informant feedback, methodological coherence, recurrence of findings, and researcher sensitivity were employed to enhance the credibility of the qualitative analysis. The findings indicated that leaders' sensemaking functions as the principal mechanism through which cognitive biases influence leadership behavior. Independent biases, including biases related to ethical perception and justification, decision-making processes, social pressure, judgment and control, and responsibility avoidance, promoted unethical leadership by strengthening distortive sensemaking. Conversely, moderating and inhibitory biases facilitated ethical leadership by reinforcing corrective and reflective sensemaking while simultaneously weakening distortive sensemaking. Accordingly, greater dominance of corrective sensemaking increased the likelihood of ethical decision-making and ethical leadership, whereas the dominance of distortive sensemaking increased the likelihood of unethical decisions and unethical leadership. The model therefore identified the relative strength of corrective versus distortive sensemaking as a key determinant of the ethical orientation of leadership behavior. Ethical leadership is not determined solely by leaders' personal characteristics but emerges through the interaction of cognitive biases and sensemaking processes within individual, organizational, and situational contexts. Strengthening corrective sensemaking mechanisms and controlling distortion-producing cognitive biases may therefore improve ethical decision-making and reduce unethical leadership behavior in organizations.

Keywords: Ethical Leadership; Sensemaking; Sensemaking Mechanism; Cognitive Biases; Ethical Decision-Making; Organizational Ethics; Grounded Theory.

Citation: Palizdan, A., Ghasemi, M., & Mohseni, A. (2027). Developing an Ethical Leadership Model Based on the Organizational Sensemaking Mechanism. *Accounting, Finance and Computational Intelligence*, 5(6), 1-27.



Copyright: © 2027 by the authors. Published under the terms and conditions of Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Extended Abstract

Introduction

Ethical leadership has become an increasingly important concern in organizational behavior, human resource management, public administration, education, and business ethics because leaders influence not only organizational performance but also employees' perceptions of justice, legitimacy, accountability, trust, and acceptable conduct. Contemporary organizations operate in environments characterized by rapid technological change, institutional complexity, competing stakeholder expectations, and high levels of uncertainty. Under such conditions, leaders frequently encounter situations in which the ethical implications of alternative courses of action are ambiguous rather than self-evident. Ethical leadership therefore cannot be reduced to compliance with formal rules or the possession of desirable personal values; it also depends on how leaders recognize, interpret, and cognitively frame ethically relevant situations. Recent research has shown that ethical leadership is associated with ethical climate, employee performance, organizational commitment, governance quality, educational outcomes, and responsible organizational behavior (Al-Bataineh & Hayajneh, 2026; Omid & Arbabi, 2025; Rabbi et al., 2025; Zhang et al., 2026). These findings highlight the importance of identifying the underlying mechanisms through which ethical leadership is formed and translated into organizational behavior.

A considerable body of research has focused on the consequences of ethical leadership. Ethical leaders can influence employee motivation and performance, and internal motivation may mediate the relationship between ethical leadership and employee outcomes (Al-Bataineh & Hayajneh, 2026). In educational settings, ethical leadership has also been linked to teacher motivation, commitment, school quality, and the development of ethical organizational cultures (Latif et al., 2026; Neves, 2025). Similarly, ethical leadership can contribute to affective organizational commitment through the development of an ethical climate (Rabbi et al., 2025). In public-sector contexts, ethical leadership has been associated with organizational legitimacy, excellence in governance, justice, transparency, and accountability (Omid & Arbabi, 2025; Salehi & Montazeri, 2025). Comparative research further suggests that ethical leadership is embedded in wider institutional environments and may vary according to organizational norms, regulatory conditions, and institutional convergence (Kyzenko et al., 2026). These findings collectively indicate that ethical leadership is not an isolated individual phenomenon but is embedded in cognitive, social, institutional, and organizational processes.

The relevance of ethical leadership has become even more pronounced under digital transformation and technological disruption. Emerging technologies such as artificial intelligence raise new ethical questions concerning fairness, inclusion, diversity, accountability, and responsible leadership (Hilal & Ibrahim, 2026). Digital transformation also changes employees' experiences of work and requires leaders to construct meaningful interpretations of organizational change (Lydiana et al., 2025). Under conditions of threat, conflict, or uncertainty, the challenge is not merely to endorse ethical principles but to convert them into responsible action in concrete situations (Worthington et al., 2026). Therefore, understanding ethical leadership requires attention to the cognitive processes through which leaders interpret ambiguous events before making decisions.

Sensemaking provides a useful conceptual foundation for addressing this issue. Sensemaking refers to the process through which individuals interpret ambiguous, unexpected, or complex events and create meaningful cognitive representations that guide subsequent action. Ethical decision-making may therefore depend on how leaders define a problem, select relevant information, interpret competing signals, and integrate those signals into a coherent mental model. The Sensemaking and

Engagement in Ethical Decision-Making framework explicitly emphasizes the role of interpretive processes in ethical decision-making and suggests that ethical action is influenced by how leaders engage with and make sense of complex situations (Stansberry Beard, 2025). This perspective implies that ethical leadership should be studied not only through observable behavior but also through the cognitive process preceding that behavior.

Meaning-related processes have also been shown to influence employee attitudes and behavior. Meaning in life has been associated with job performance through motivational mechanisms (Aslani et al., 2025), while meaningful work, organizational support, and commitment have been linked to work engagement among younger employees (Widodo et al., 2025). Meaningful work may also reduce withdrawal behavior under difficult working conditions (Rurkkhum & Detnakarin, 2024). Although these studies primarily focus on employees, they underscore the broader importance of meaning construction in organizational settings. If meaning influences employees' motivation and behavior, leaders' own sensemaking processes may similarly influence the ethical quality of their decisions.

However, sensemaking is not necessarily objective or rational. It can be shaped by cognitive biases, social pressure, selective attention, prior beliefs, and responsibility-avoidance mechanisms. Behavioral perspectives on leadership emphasize that ethical decision-making may be distorted by bounded rationality and systematic cognitive tendencies (Syadidunniam et al., 2026). Psychological mechanisms such as empathy may also mediate the relationship between leadership characteristics and ethical decisions (Pradhan, 2025). Furthermore, organizational monitoring, ethical climate, and moral efficacy can alter the way ethical leadership translates into behavior (Zhang et al., 2026). These findings suggest that ethical or unethical leadership may emerge from the interaction between cognitive biases and the interpretive processes through which leaders construct meaning.

A similar argument can be made from servant and stakeholder-oriented perspectives. Ethical leadership requires attention to followers, stakeholders, and broader social consequences rather than narrow self-interest (Rao, 2025). Ethical leadership may also shape environmental performance through green organizational identity and culture (Rihal, 2025). Such effects require leaders to interpret organizational responsibilities broadly and to incorporate multiple stakeholder perspectives into decision-making. Accordingly, a leader's interpretation of organizational events may become a critical mechanism linking cognition to ethical conduct. Despite the rapid growth of ethical leadership research, less attention has been devoted to an integrated explanation of how cognitive biases are transformed through sensemaking into ethical or unethical leadership. Therefore, the present study aimed to develop a model of ethical leadership based on organizational sensemaking, with particular emphasis on the role of cognitive biases in producing corrective or distortive sensemaking processes.

Methods and Materials

This study adopted a qualitative, descriptive-exploratory design based on grounded theory. The participants consisted of 20 experts, university faculty members, managers, and professionals with relevant knowledge and experience in psychology, management, cognitive psychology, and ethical leadership. Participants were selected purposively, and sampling continued until theoretical saturation was achieved. Data were collected through in-depth, face-to-face semi-structured interviews. The interviews generally lasted between 60 and 120 minutes and focused on participants' interpretations of ethical leadership, cognitive biases, decision-making processes, organizational pressures, sensemaking mechanisms, and the conditions under which ethical or unethical leadership behaviors may emerge.

The qualitative data were analyzed using MAXQDA. Analysis followed the grounded theory coding process and included open, axial, and selective coding. During open coding, meaningful units and concepts were extracted from the interview transcripts. Similar concepts were then integrated into broader categories during axial coding, and relationships among causal conditions, the central phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences were identified. Selective coding was used to integrate the categories and construct the final theoretical model. The analysis yielded 234 concepts, 83 initial categories, five major axial-category types, and 15 selective categories. Credibility was enhanced through methodological coherence, repeated examination of the data, comparison of categories across interviews, attention to theoretical saturation, and review of the emerging interpretation.

Findings

The analysis showed that ethical leadership emerges through the interaction of cognitive biases and sensemaking processes. The final model contained three overarching domains: cognitive biases, sensemaking, and ethical leadership. Cognitive biases were divided into two principal groups: independent biases and moderating biases. Independent biases comprised six categories: ethical-perception biases, ethical-justification biases, decision-process biases, social-pressure biases, judgment-and-control biases, and responsibility-avoidance biases. These biases were interpreted as forces that can influence how leaders initially understand and frame an organizational event.

Moderating biases were primarily represented by inhibitory or restraining mechanisms. Unlike the independent biases, which tended to intensify distorted interpretations, these moderating mechanisms could interrupt, reconsider, or correct the initial cognitive framing of a situation. In this sense, the model distinguished between cognitive tendencies that increase vulnerability to unethical interpretation and those that facilitate reconsideration and ethical correction.

Sensemaking was divided into two major forms: distortive sensemaking and corrective sensemaking. Distortive sensemaking consisted of social, perceptual, justificatory, procedural, judgmental, and responsibility-related sensemaking. These forms reflected situations in which organizational events were interpreted through narrowed, biased, or self-protective frameworks. In contrast, corrective sensemaking was conceptualized primarily as reflective ethical-analytical sensemaking, characterized by reconsideration of assumptions, broader examination of evidence, attention to consequences, and ethical reassessment of alternative courses of action.

The central relationship identified in the model was that independent cognitive biases increased the likelihood of unethical leadership through distortive sensemaking. When leaders interpreted organizational events through biased social, perceptual, justificatory, procedural, judgmental, or responsibility-related frames, the probability of unethical decisions increased. In contrast, moderating biases strengthened corrective sensemaking and thereby increased the likelihood of ethical leadership. These moderating mechanisms also weakened distortive sensemaking and therefore reduced the likelihood of unethical leadership.

The findings further indicated that the relative dominance of corrective versus distortive sensemaking can be considered an indicator of the ethical orientation of leadership behavior. When corrective sensemaking was dominant, leaders were more likely to recognize ethical implications, consider multiple stakeholder perspectives, reassess their assumptions, and make more responsible decisions. When distortive sensemaking was dominant, leaders were more likely to normalize, justify, overlook, or transfer responsibility for ethically problematic actions. Accordingly, ethical leadership was conceptualized as a

process emerging from the interaction between individual cognition, organizational context, social pressures, and interpretive mechanisms rather than as a fixed personal trait.

Discussion and Conclusion

The findings suggest that ethical leadership is best understood as a dynamic cognitive and interpretive process. The model demonstrates that cognitive biases do not automatically produce unethical behavior; rather, their effects are transmitted through the way leaders make sense of organizational situations. This distinction is theoretically important because it explains why individuals who endorse ethical values may nevertheless make ethically problematic decisions. If a situation is interpreted through a distorted cognitive frame, the leader may perceive an unethical action as reasonable, necessary, or justified.

The distinction between distortive and corrective sensemaking is one of the central contributions of the study. Distortive sensemaking explains how selective perception, social conformity, rationalization, judgment errors, and responsibility avoidance may become integrated into a coherent interpretation that supports unethical behavior. Corrective sensemaking, by contrast, represents a reflective process in which leaders question their initial assumptions, consider alternative interpretations, evaluate consequences, and reassess the ethical significance of their decisions. Ethical leadership therefore depends not only on the presence of moral values but also on the leader's capacity to reconsider how a situation has been cognitively framed.

The model also demonstrates that ethical leadership is embedded in organizational and social contexts. Leaders interpret events within environments characterized by performance expectations, group norms, authority relations, institutional requirements, and stakeholder pressures. These contextual conditions can reinforce either distortive or corrective sensemaking. Consequently, organizations that seek to strengthen ethical leadership should not rely exclusively on codes of conduct or formal controls. They should also create conditions that encourage reflection, questioning, constructive disagreement, stakeholder consideration, and reconsideration of initial judgments.

Another important implication is that ethical leadership development should include cognitive debiasing and sensemaking skills. Leadership training can be strengthened by teaching managers how to identify common cognitive biases, search for disconfirming evidence, distinguish facts from assumptions, consider neglected stakeholders, evaluate long-term consequences, and recognize when responsibility is being displaced. Scenario-based learning, ethical simulations, structured decision reviews, and reflective discussion can help leaders become more aware of how cognitive interpretation shapes ethical judgment.

Overall, the study extends ethical leadership theory by positioning sensemaking as a central mechanism linking cognitive biases to ethical and unethical leadership. It shows that ethical leadership is not merely a stable characteristic or a set of visible behaviors but an outcome of how leaders interpret, reconstruct, and respond to complex organizational realities. Independent cognitive biases tend to promote unethical leadership when they produce distortive sensemaking, whereas moderating and inhibitory mechanisms support ethical leadership by strengthening corrective sensemaking and weakening distorted interpretations. The proposed model therefore provides a process-oriented explanation of ethical leadership and offers a conceptual foundation for future empirical testing, scale development, leadership training, and organizational interventions aimed at improving ethical decision-making.

Authors' Contributions

Authors equally contributed to this article.

Acknowledgments

Authors thank all participants who participate in this study.

Declaration of Interest

The authors report no conflict of interest.

Funding

According to the authors, this article has no financial support.

Ethical Considerations

All procedures performed in this study were under the ethical standards.

ارائه مدل رهبری اخلاق مدارانه مبتنی بر مکانیسم معناسازی سازمانی



تاریخچه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴ اردیبهشت ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۲۷ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۵ مهر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۵ مهر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ اسفند ۱۴۰۶

۱. علی پالیزدان¹: گروه حسابداری، واحد بوشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، بوشهر، ایران۲. مصطفی قاسمی²: گروه حسابداری، واحد بوشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، بوشهر، ایران.

ایمیل: Mostafa.ghasemi@iau.ac.ir (نویسنده مسئول)

۳. عبدالرضا محسنی³: گروه حسابداری، واحد بوشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، بوشهر، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه مدلی برای تبیین چگونگی شکل‌گیری رهبری اخلاق مدارانه در بستر مکانیسم معناسازی سازمانی با تمرکز بر نقش سوگیری‌های شناختی در جهت‌دهی به تصمیم‌های اخلاقی و غیراخلاقی رهبران بود. پژوهش با رویکرد کیفی، طرح توصیفی-اکتشافی و استراتژی نظریه داده‌بنیاد انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۲۰ نفر از متخصصان، استادان و شاغلان آگاه در حوزه‌های روان‌شناسی، مدیریت، روان‌شناسی شناختی و رهبری اخلاقی بودند که با نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته رو در رو، با مدت تقریبی ۶۰ تا ۱۲۰ دقیقه، گردآوری و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد و طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت و روابط میان شرایط علی، مقوله محوری، بسترها، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها برای تدوین مدل نهایی تبیین شد. برای تقویت اعتبار تحلیل نیز از روایی محتوایی، بازخورد مطلعان، انسجام روش‌شناختی و تکرار یافته‌ها استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که نوع معناسازی رهبران، سازوکار اصلی انتقال اثر سوگیری‌های شناختی به رفتار رهبری است. سوگیری‌های مستقل، شامل سوگیری‌های مرتبط با ادراک و توجه اخلاقی، تصمیم‌گیری، فشار اجتماعی، قضاوت و کنترل و مسئولیت‌گریزی، از طریق تقویت معناسازی منحرف‌کننده احتمال شکل‌گیری رهبری غیراخلاق مدارانه را افزایش می‌دهند. در مقابل، سوگیری‌های تعدیل‌گر و بازدارنده با تقویت معناسازی اصلاحی و بازتابی، احتمال تصمیم‌گیری اخلاقی و رهبری اخلاق مدارانه را افزایش داده و هم‌زمان اثر معناسازی منحرف‌کننده را کاهش می‌دهند. بنابراین، غلبه معناسازی اصلاحی با رهبری اخلاق مدارانه و غلبه معناسازی منحرف‌کننده با رهبری غیراخلاق مدارانه ارتباط دارد. رهبری اخلاق مدارانه صرفاً حاصل ویژگی‌های شخصیتی رهبر نیست، بلکه از تعامل سوگیری‌های شناختی با فرآیندهای معناسازی در بستر عوامل فردی، سازمانی و موقعیتی شکل می‌گیرد. مدل پیشنهادی نشان می‌دهد که تقویت سازوکارهای معناسازی اصلاحی و کنترل سوگیری‌های منحرف‌کننده می‌تواند مبنایی برای ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری اخلاقی و کاهش رفتارهای غیراخلاقی رهبران در سازمان‌ها فراهم کند.

کلیدواژگان: رهبری اخلاق مدارانه؛ معناسازی؛ مکانیسم معناسازی؛ سوگیری‌های شناختی؛ تصمیم‌گیری اخلاقی؛ اخلاق سازمانی؛ نظریه داده‌بنیاد.

شیوه استناددهی: پالیزدان، علی، قاسمی، مصطفی، و محسنی، عبدالرضا. (۱۴۰۶). ارائه مدل رهبری اخلاق مدارانه مبتنی بر مکانیسم معناسازی سازمانی. *حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی*.

۵ (۶)، ۲۷-۱.



رهبری اخلاق مدارانه در سال‌های اخیر به یکی از محورهای اساسی پژوهش در حوزه رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و اخلاق کسب‌وکار تبدیل شده است، زیرا تصمیم‌ها و رفتارهای رهبران نه تنها بر عملکرد و جهت‌گیری سازمان اثر می‌گذارند، بلکه در شکل‌گیری ادراک کارکنان از عدالت، اعتماد، مسئولیت‌پذیری و مشروعیت سازمانی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. پیچیده‌تر شدن محیط‌های سازمانی، افزایش عدم قطعیت، توسعه فناوری‌های نوین، تنوع نیروی انسانی و گسترش انتظارات ذی‌نفعان، رهبران را در معرض موقعیت‌هایی قرار داده است که در آنها تشخیص مرز میان تصمیم‌های اخلاقی و غیراخلاقی همواره ساده و آشکار نیست. در چنین شرایطی، رهبری اخلاق مدارانه صرفاً به رعایت مجموعه‌ای از قواعد رسمی یا بیان ارزش‌های اخلاقی محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم توانایی رهبر برای تفسیر موقعیت، تشخیص ابعاد اخلاقی مسئله، ارزیابی پیامدهای تصمیم و هدایت رفتار خود و دیگران بر اساس معیارهای مسئولانه است. پژوهش‌های اخیر نیز نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی می‌تواند در حوزه‌های متنوعی از جمله شکل‌دهی به جو اخلاقی، عملکرد کارکنان، تعهد سازمانی، حکمرانی، کیفیت آموزشی، عملکرد زیست‌محیطی و مدیریت تغییر نقش داشته باشد (Al-Bataineh & Hayajneh, 2026; Omidi & Arbabi, 2025; Rabbi et al., 2025; Zhang et al., 2026). از این منظر، مطالعه رهبری اخلاق مدارانه نیازمند عبور از توصیف ویژگی‌های ظاهری رهبر و توجه به سازوکارهای شناختی و تفسیری است که رفتار اخلاقی یا غیراخلاقی را در موقعیت‌های واقعی سازمانی شکل می‌دهند.

بخش مهمی از ادبیات معاصر رهبری اخلاق مدارانه بر پیامدهای مثبت آن برای کارکنان و سازمان‌ها متمرکز شده است. برای نمونه، بررسی رابطه رهبری اخلاقی با عملکرد کارکنان نشان می‌دهد که انگیزش درونی می‌تواند یکی از سازوکارهای مهم انتقال اثر رهبری اخلاقی به عملکرد باشد و در نتیجه، واکنش کارکنان به رفتار رهبر صرفاً تابع الزامات رسمی نیست، بلکه به برداشت آنان از معنا، انگیزه و ارزش نهفته در محیط کار نیز وابسته است (Al-Bataineh & Hayajneh, 2026). به همین ترتیب، در حوزه آموزش، شواهد جدید بر ارتباط رهبری اخلاقی با انگیزش و تعهد معلمان و نیز نقش رهبری مبتنی بر فرهنگ اخلاقی در ارتقای کیفیت مدارس تأکید دارند (Latif et al., 2026; Neves, 2025). در سطح سازمانی نیز رهبری اخلاقی می‌تواند از طریق شکل‌دهی جو اخلاقی، تعهد عاطفی کارکنان را تقویت کند (Rabbi et al., 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهند که اثر رهبری اخلاق مدارانه عمدتاً از طریق فرآیندهایی رخ می‌دهد که میان رفتار رهبر و ادراک، انگیزش و واکنش کارکنان واسطه می‌شوند. به همین دلیل، بررسی فرآیندهای شناختی و معناسازانه رهبران می‌تواند به فهم عمیق‌تری از سرچشمه این پیامدها منجر شود.

رهبری اخلاق مدارانه همچنین با مسئله مشروعیت، حکمرانی و مسئولیت سازمانی پیوند یافته است. در سازمان‌های عمومی، الگوهای رهبری اخلاقی می‌توانند در ایجاد رابطه میان مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی نقش داشته باشند و بدین ترتیب، اخلاق رهبر به عنصری مهم در ادراک ذی‌نفعان از درستکاری و قابلیت اعتماد نهاد تبدیل شود (Omidi & Arbabi, 2025). در بستر بخش عمومی ایران نیز مفهوم عدالت و پیوند آن با رهبری اخلاقی، به‌ویژه از منظر الگوهای عدالت‌محور، مورد توجه قرار گرفته است (Salehi & Montazeri, 2025). در سطحی گسترده‌تر، مطالعات تطبیقی در حوزه مشاوره مدیریت اروپا نشان می‌دهند که رهبری اخلاقی با فرآیندهای همگرایی نهادی و تفاوت‌های موجود در نظام‌های مدیریتی و سازمانی ارتباط پیدا می‌کند (Kyzenko et al., 2026). بنابراین، اخلاق‌مداری رهبر پدیده‌ای مستقل از محیط نیست، بلکه در درون ساختارهای نهادی، هنجارهای سازمانی، انتظارات اجتماعی و برداشت‌هایی که رهبر از الزامات محیط خود دارد شکل می‌گیرد. همین نکته اهمیت مطالعه سازوکاری را برجسته می‌کند که از طریق آن رهبران، نشانه‌های متعدد و گاه متعارض محیطی را تفسیر می‌کنند و به آنها معنا می‌بخشند.

این مسئله در محیط‌های پرابهام و تحول‌آفرین اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. تحولات دیجیتال، استفاده گسترده از هوش مصنوعی و تغییر الگوهای سازماندهی کار، رهبران را با موضوعاتی مواجه ساخته است که پاسخ اخلاقی به آنها صرفاً با اتکا به دستورالعمل‌های از پیش موجود امکان‌پذیر نیست. برای مثال، بحث هوش مصنوعی در آموزش مهندسی فراگیر، هم‌زمان مسائل برابری، تنوع و رهبری اخلاقی را مطرح کرده و نشان داده است که رهبران باید میان الزامات فناوری و ملاحظات انسانی و اخلاقی توازن برقرار کنند (Hilal & Ibrahim, 2026). در حوزه بانکداری نیز تحول دیجیتال، ضرورت شکل‌دهی تجربه‌های کاری معنادار را برجسته ساخته و نقش رهبری در ساخت و بازسازی معنای تجربه کارکنان را آشکار کرده است (Lydiana et al., 2025). همچنین در شرایطی که محیط‌های دانشگاهی و آموزشی با فشارها، تهدیدها و تعارض‌های ارزشی مواجه‌اند، تبدیل اصول اخلاقی به کنش عملی به یکی از مسائل اصلی رهبری تبدیل می‌شود (Worthington et al., 2026). در چنین بسترهایی، مسئله اصلی صرفاً این نیست که

رهبر چه ارزش‌هایی را می‌پذیرد، بلکه این است که چگونه رویدادها را تفسیر می‌کند، چه اطلاعاتی را برجسته می‌سازد، چه نشانه‌هایی را نادیده می‌گیرد و چگونه از میان تفسیرهای ممکن، معنایی را انتخاب می‌کند که مبنای تصمیم او قرار گیرد.

مفهوم «معناسازی» دقیقاً در همین نقطه اهمیت پیدا می‌کند. معناسازی را می‌توان فرآیندی دانست که طی آن افراد در مواجهه با شرایط مبهم، متناقض یا جدید تلاش می‌کنند از نشانه‌های محیطی تصویری منسجم و قابل‌فهم ایجاد کنند تا بتوانند بر مبنای آن دست به اقدام بزنند. در سطح رهبری، تصمیم اخلاقی اغلب پس از مجموعه‌ای از عملیات ذهنی شامل تشخیص مسئله، تفسیر موقعیت، تعیین اهمیت نشانه‌ها، ارزیابی پیامدها و ساخت روایت ذهنی از «آنچه در حال وقوع است» شکل می‌گیرد. پژوهش Stansberry Beard با ارائه چارچوب Sensemaking and Engagement in Ethical Decision-Making یا SEED، به‌طور مشخص پیوند میان معناسازی و مشارکت در تصمیم‌گیری اخلاقی را در حوزه مدیریت آموزشی و رهبری مدارس برجسته کرده است (Stansberry Beard, 2025). چنین رویکردی نشان می‌دهد که اخلاق در رهبری را نمی‌توان فقط در قالب نتیجه نهایی تصمیم بررسی کرد، بلکه باید فرآیندی را نیز شناخت که از طریق آن رهبر یک موقعیت را اخلاقی، غیراخلاقی، ضروری، تهدیدآمیز یا قابل‌چشم‌پوشی تلقی می‌کند. بنابراین، معناسازی می‌تواند حلقه مفقوده‌ای میان محرک‌های محیطی، ویژگی‌های شناختی رهبر و رفتار اخلاقی نهایی او باشد.

اهمیت معنا در رفتار سازمانی تنها به تصمیم‌گیری رهبران محدود نیست. مطالعات مربوط به معنای کار و معنای زندگی نشان داده‌اند که احساس معناداری می‌تواند با انگیزش، عملکرد و درگیری شغلی کارکنان مرتبط باشد. در پژوهش Aslani و همکاران، معنای زندگی در ارتباط با عملکرد شغلی و با توجه به نقش واسطه‌ای انگیزش درونی و بیرونی بررسی شده است (Aslani et al., 2025). همچنین پژوهش درباره کارکنان نسل Z نشان می‌دهد که معناداری کار در کنار حمایت ادراک‌شده سازمانی و تعهد سازمانی، با درگیری شغلی ارتباط پیدا می‌کند (Widodo et al., 2025). از سوی دیگر، معناداری کار در شرایط دورکاری اجباری نیز در ارتباط با رفتارهای کناره‌گیرانه کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است (Rurkkhum & Detnakin, 2024). این شواهد، هرچند عمدتاً بر تجربه کارکنان تمرکز دارند، بر اهمیت بنیادی فرایندهای معنایی در محیط سازمان تأکید می‌کنند. اگر ادراک کارکنان از معنا می‌تواند بر انگیزش، درگیری و رفتار آنان اثرگذار باشد، نحوه معناسازی رهبران نیز می‌تواند بر کیفیت تصمیم‌هایی اثر بگذارد که فضای اخلاقی و رفتاری سازمان را شکل می‌دهند.

با این حال، فرآیند معناسازی لزوماً عقلانی، خنثی و عاری از خطا نیست. انسان‌ها در شرایط عدم قطعیت معمولاً از میانبرهای شناختی، الگوهای ذهنی قبلی و قضاوت‌هایی استفاده می‌کنند که می‌توانند تحت تأثیر سوگیری‌های شناختی قرار گیرند. از این منظر، ممکن است یک رهبر دارای ارزش‌های اخلاقی باشد، اما به دلیل ادراک ناقص مسئله، انتخاب گزینشی اطلاعات، تفسیر سوگیرانه پیامدها یا تأثیرپذیری از فشارهای اجتماعی، به تصمیمی برسد که پیامد غیراخلاقی دارد. ادغام دیدگاه‌های اقتصاد رفتاری در مدیریت آموزشی نیز بر همین واقعیت تأکید می‌کند که فرآیند تصمیم‌گیری رهبران تحت تأثیر محدودیت‌ها و گرایش‌های رفتاری قرار دارد و برای ارتقای تصمیم‌گیری اخلاقی باید این عوامل مورد توجه قرار گیرند (Syadidunniam et al., 2026). در حوزه رهبری اصیل نیز نقش همدلی در فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی مطرح شده و نشان داده شده است که متغیرهای روان‌شناختی می‌توانند میان ویژگی رهبری و قضاوت اخلاقی نقش واسطه‌ای ایفا کنند (Pradhan, 2025). این مطالعات اهمیت فاصله گرفتن از نگاه ساده‌انگارانه‌ای را نشان می‌دهند که رفتار اخلاقی را صرفاً محصول «اخلاقی بودن شخصیت رهبر» تلقی می‌کند.

در چنین چارچوبی، می‌توان میان دو مسیر بالقوه در معناسازی رهبران تمایز قائل شد. در مسیر نخست، سوگیری‌های شناختی ممکن است سبب تحریف نشانه‌ها، ساده‌سازی افراطی موقعیت، توجیه رفتار، انتقال مسئولیت، کم‌اهمیت جلوه دادن پیامدها یا پذیرش بدون ارزیابی فشارهای محیطی شوند؛ در نتیجه، فرآیندی از معناسازی منحرف‌کننده شکل می‌گیرد که احتمال تصمیم‌های غیراخلاقی را افزایش می‌دهد. در مسیر دوم، برخی سازوکارهای شناختی و اجتماعی می‌توانند موجب بازنگری، اصلاح تفسیر اولیه، پذیرش دیدگاه‌های متفاوت، توجه به پیامدها و افزایش حساسیت اخلاقی شوند و در نتیجه معناسازی اصلاحی را تقویت کنند. اهمیت این تفکیک زمانی روشن‌تر می‌شود که به مطالعات مربوط به جو اخلاقی و کنترل سازمانی توجه شود. پژوهش Zhang و همکاران نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی تیمی با جو اخلاقی و خودکارآمدی اخلاقی مرتبط است و شدت نظارت سازمانی نیز می‌تواند در الگوهای رفتاری چندسطحی نقش تعدیل‌کننده داشته باشد (Zhang et al., 2026). بنابراین، واکنش اخلاقی رهبران و کارکنان نه حاصل یک متغیر منفرد، بلکه محصول تعامل شناخت فردی، محیط اجتماعی و سازوکارهای سازمانی است.

از سوی دیگر، رویکردهای معاصر رهبری بیش از گذشته بر ماهیت رابطه‌ای و خدمت‌محور آن تأکید کرده‌اند. رهبری خدمت‌گزار به عنوان مسیری برای دستیابی به رهبری اخلاقی و اثربخش مطرح شده است و بر تقدم منافع دیگران، مسئولیت‌پذیری و خدمت به پیروان تأکید می‌کند (Rao, 2025). چنین دیدگاهی با این فرض همخوان است که اخلاق‌مداری رهبر نه فقط در باورهای شخصی، بلکه در نحوه تفسیر نیازهای ذی‌نفعان و شیوه ترجمه این تفسیرها به عمل آشکار می‌شود. افزون بر این، رهبری اخلاقی می‌تواند فراتر از پیامدهای انسانی داخلی سازمان، بر مسئولیت‌های گسترده‌تر سازمان نیز اثرگذار باشد. برای نمونه، اثر رهبری اخلاقی بر عملکرد زیست‌محیطی از طریق هویت سازمانی سبز و فرهنگ سازمانی سبز مورد توجه قرار گرفته است (Rihal, 2025). این یافته نشان می‌دهد که رهبر اخلاقی می‌تواند از طریق ساخت معنا، هویت و فرهنگ، جهت‌گیری اعضای سازمان را نسبت به مسائل فراتر از منافع کوتاه‌مدت اقتصادی نیز تغییر دهد.

گسترش دامنه پیامدهای رهبری اخلاق‌مدارانه سبب شده است که این مفهوم در بافت‌های بسیار متفاوتی بررسی شود، اما این تنوع در عین حال یک خلأ نظری را آشکار ساخته است. بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌ها بر این پرسش متمرکز بوده‌اند که رهبری اخلاقی «چه پیامدهایی» دارد؛ برای مثال، چگونه عملکرد، انگیزش، تعهد، جو اخلاقی، هویت سازمانی، کیفیت آموزشی یا حکمرانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Al-Bataineh & Hayajneh, 2026; Latif et al., 2026; Neves, 2025; Rabbi et al., 2025; Rihal, 2025). در مقابل، هنوز نیاز به تبیین عمیق‌تر این مسئله وجود دارد که رهبر چگونه در درون ذهن خود یک موقعیت پیچیده را به عنوان مسئله‌ای اخلاقی یا غیراخلاقی بازنمایی می‌کند و چگونه سوگیری‌های شناختی در مراحل مختلف این بازنمایی وارد می‌شوند. این خلأ به‌ویژه از آن جهت مهم است که حتی وجود ساختارها، ارزش‌ها و دستورالعمل‌های اخلاقی الزاماً مانع تصمیم‌های نامناسب نمی‌شود؛ زیرا رهبر ممکن است پیش از مراجعه به این معیارها، خود موقعیت را به شیوه‌ای سوگیرانه معنا کرده باشد. در نتیجه، برای توسعه نظریه رهبری اخلاق‌مدارانه لازم است از مدل‌هایی که صرفاً روابط مستقیم میان رهبری و پیامدهای سازمانی را بررسی می‌کنند، به سوی الگوهای حرکت شود که فرآیندهای شناختی و تفسیری درونی رهبران را نیز در نظر می‌گیرند. چارچوب‌های جدید در تصمیم‌گیری اخلاقی بر اهمیت درگیر شدن فعال رهبران با موقعیت، بازاندیشی درباره نشانه‌های محیطی و تبدیل اصول اخلاقی به رفتار عملی تأکید دارند (Stansberry Beard, 2025; Worthington et al., 2026). همچنین تحولات فناوری و پیچیدگی‌های نهادی جدید نشان می‌دهند که رفتار اخلاقی بیش از پیش به توانایی رهبر در مواجهه با موقعیت‌هایی وابسته است که پاسخ‌های از پیش تعیین‌شده برای آنها وجود ندارد (Hilal & Ibrahim, 2026; Kyzenko et al., 2026). از این‌رو، تبیین رابطه میان سوگیری شناختی، معناسازی و رهبری اخلاق‌مدارانه می‌تواند افزوده نظری مهمی داشته باشد؛ زیرا به جای تمرکز صرف بر اینکه «رهبر اخلاقی چه کسی است»، توضیح می‌دهد که «رهبری اخلاقی چگونه در فرآیند ادراک، تفسیر و تصمیم‌گیری شکل می‌گیرد».

در عین حال، توجه به معناسازی می‌تواند کاربردهای مدیریتی قابل‌توجهی نیز داشته باشد. اگر رفتار غیراخلاقی صرفاً نتیجه فقدان ارزش‌های اخلاقی تلقی شود، مداخلات سازمانی عمدتاً به تدوین منشورهای اخلاقی، آموزش هنجارها و اعمال کنترل رسمی محدود خواهند شد؛ اما اگر بخشی از رفتار غیراخلاقی ناشی از معناسازی ناقص یا منحرف‌شده باشد، آموزش رهبران باید مهارت‌هایی نظیر تشخیص سوگیری، بازبینی فرض‌های اولیه، بررسی دیدگاه‌های جایگزین، ارزیابی ذی‌نفعان، پیش‌بینی پیامدهای تصمیم و بازاندیشی اخلاقی را نیز در بر گیرد. اهمیت این امر با توجه به نقش انگیزش، همدلی، معناداری، حمایت سازمانی و فرهنگ اخلاقی در فرآیندهای رفتاری سازمان بیشتر آشکار می‌شود (Aslani et al., 2025; Pradhan, 2025; Rurkkhum & Detnakarin, 2024; Widodo et al., 2025). همچنین تحول تجربه کارکنان در محیط‌های دیجیتال نشان می‌دهد که رهبران برای هدایت اثربخش سازمان باید توانایی تفسیر و بازسازی معنای تغییر را داشته باشند (Lydiana et al., 2025). از این منظر، توسعه مدل رهبری اخلاق‌مدارانه مبتنی بر معناسازی می‌تواند هم‌زمان به غنای نظری ادبیات و طراحی مداخلات آموزشی و مدیریتی کمک کند.

با وجود رشد قابل‌توجه پژوهش‌های مربوط به رهبری اخلاق‌مدارانه، تصمیم‌گیری اخلاقی، معناداری کار و نقش فرهنگ و جو اخلاقی، هنوز روابط درونی میان سوگیری‌های شناختی رهبر، نوع معناسازی حاصل از آنها و ظهور رفتارهای اخلاقی یا غیراخلاقی به‌صورت یک مدل فرایندی منسجم کمتر تبیین شده است؛ از این‌رو، شناخت سازوکارهایی که برخی سوگیری‌ها را به معناسازی منحرف‌کننده و برخی دیگر را به معناسازی اصلاحی پیوند می‌دهند، می‌تواند به توضیح دقیق‌تر چرایی تفاوت رفتار رهبران در شرایط مشابه کمک کند و سطح تحلیل رهبری اخلاقی را از پیامدهای آشکار به فرآیندهای شناختی شکل‌دهنده آن گسترش دهد.

هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی برای تبیین رهبری اخلاق‌مدارانه مبتنی بر مکانیسم معناسازی سازمانی با تمرکز بر نقش سوگیری‌های شناختی در شکل‌گیری معناسازی اصلاحی و منحرف‌کننده و پیامدهای آنها برای رفتار اخلاقی و غیراخلاقی رهبران است.

روش پژوهشی و مواد

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است، شکل (۱). در این روش از نرم‌افزار MAXQDA جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و نظریه‌پردازی بهره گرفته شده است. تحقیق حاضر از لحاظ نوع روش، در دسته مطالعات توصیفی-اکتشافی قرار می‌گیرد.

داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تجزیه و تحلیل شده و الگوی نهایی استخراج شده است. الگوی نهایی از مجموع مقوله محوری، شرایط علی، بسترها و زمینه‌های لازم، متغیرهای مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای رهبری اخلاق‌مدارانه تشکیل شده است. استراتژی پژوهش در بخش کیفی، نظریه داده‌بنیاد است. در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، مصاحبه‌های انجام شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و بدین منظور سه مرحله کدگذاری نظری شامل کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام می‌شود که در نهایت با توجه به این سه مرحله کدگذاری، الگوی نهایی رهبری اخلاق‌مدارانه مبتنی بر معناسازی تبیین می‌شود. در کدگذاری باز، مفاهیم از متن مصاحبه استخراج شده و در کدگذاری محوری چند مفهوم با هم یک مقوله را تشکیل داده و در نهایت در کدگذاری انتخابی ارتباط بین مقولات و ابعاد آن مشخص می‌شود. این پژوهش مربوط به تدوین مدل رهبری اخلاق‌مدارانه مبتنی بر معناسازی است؛ بنابراین قلمرو مکانی آن اساتید، متخصصان و افراد شاغل در حوزه‌های روان‌شناسی، مدیریت و رهبری اخلاقی است. قلمرو زمانی پژوهش نیز سال ۱۴۰۴ است. برای دستیابی به اهداف پژوهش از روش کیفی و راهبرد نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است. از آنجا که پایه‌های اصلی ساختن نظریه، مفاهیم هستند، لازم است در نظریه داده‌بنیاد ساز و کاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و بر حسب خصوصیات و ابعادشان گسترش داده شوند.

این ساز و کار در کدگذاری باز انجام میشود، به طوری که پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق پرسش کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها، برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها استخراج میکند. در مرحله بعد (کدگذاری محوری)، پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار میدهد (پدیده اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر را به آن ارتباط میدهد؛ این مقوله‌ها عبارتند از:

شرایط علی (علل ایجاد کننده پدیده اصلی) راهبردها کنش‌ها یا کنشهای متقابلی که برای کنترل، اداره، برخورد و پاسخ به پدیده اصلی انجام میشوند (بستر یا زمینه) شرایط بسترساز خاص مؤثر در راهبردها (شرایط مداخله‌گر) شرایط بسترساز عام مؤثر در راهبردها و پیامدها (ره‌آورد به کار پارادایم کدگذاری بستن راهبردها).

پژوهش حاضر در چهارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته است و داده‌های مورد نیاز با به کارگیری مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش از آن دسته از کارشناسان و خبرگان مطلع در حوزه روانشناسی شناختی و رهبری اخلاقی در سازمان، تشکیل شده است که میتوانند اطلاعات با ارزشی را در اختیار پژوهشگر قرار دهند. نمونه‌گیری در این پژوهش، به طور هدفمند انجام گرفته است. در پژوهش کیفی هنگامی جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها متوقف میشود که اطلاعات درباره همه دسته بندی‌های مورد نظر اشباع شود و این امر زمانی رخ میدهد که نظریه یا موضوع مورد مطالعه کامل شود و اطلاعات جدیدی مرتبط با موضوع مورد مطالعه، به دست نیاید. از این رو، در پژوهش‌های کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها میدانند. در این راستا، نمونه‌های بخش کیفی این پژوهش را ۲۰ نفر از خبرگان و کارشناسان مطلع و آگاه به روانشناسی شناختی و رهبری اخلاقی در سازمان تشکیل داده است. مشارکت کنندگان در این پژوهش نمونه‌های بخش کیفی متخصصان، اساتید و افراد شاغل در حرفه روانشناسی و مدیریت و مرتبط با حوزه روانشناسی شناختی و رهبری اخلاقی می‌باشد. نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که پژوهشگر را در خلق یا کشف نظریه یا مفهیمی که ارتباط نظری آنها با نظریه‌ی در حال تکوین به اثبات رسیده است، یاری میکند. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری میشود نه لزوماً از افراد. اگر هم به سراغ افراد می‌رویم، با هدف کاوش رویدادهاست؛ رویدادهایی که نشانگر مقوله‌های گوناگون مرتبط با پدیده مورد بررسی پژوهش هستند. راهنمای نمونه‌گیری نظری پرسشها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل مفاد مصاحبه‌ها با افراد بروز می‌یابند و موجب کشف مقوله‌های مناسب، خصوصیات و ابعاد آنها میشوند (استراس و کوربین، ۱۹۹۹).

ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله از پژوهش، مصاحبه‌هایی رو در رو و عمیق بود که با طرح پرسش‌هایی باز، بین ۶۰ تا ۱۲۰ دقیقه انجام شد. گاه مصاحبه‌ها به منظور به اشتراک گذاری یافته‌های مقدماتی، تکمیل، اصلاح و جرح و تعدیل داده‌ها تکرار نیز میشدند. پرسش‌های تکمیلی برای جهت دادن به مباحث و نیل به مقوله‌های مرتبط با پدیده ی مورد بررسی طرح میگردید. مصاحبه‌ها ضبط میشد تا با مرور گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق تری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده مشارکت کنندگان انجام شود. نمونه‌ای از پروتکل اصلی مصاحبه در پیوست آمده است. این پروتکل شامل پرسش اصلی بود که به اقتضای نحوه پاسخگویی مصاحبه شوندگان، پرسش‌های دیگری ذیل آنها طرح میگردید. نمونه گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت. اشباع نظری^۱ مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره ی مناسبی می‌یابد و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید میشوند (گلیسر، ۱۹۹۵).

جدول ۱. مشخصات آماری نمونه نظری پژوهش

ردیف	سن	میزان تحصیلات	رشته تحصیلی	سابقه کاری مرتبط	کد مصاحبه
۱	۳۹	دانشجوی دکتری	روانشناسی	۸	S۱
۲	۴۲	کارشناسی ارشد	روانشناسی	۱۷	S۲
۳	۵۱	دکتری	روانشناسی	۷	S۳
۴	۴۳	دکتری	مدیریت	۹	S۴
۵	۳۶	دکتری	روانشناسی	۱۶	S۵
۶	۵۵	کارشناسی ارشد	روانشناسی	۶	S۶
۷	۵۶	دکتری	مدیریت	۱۹	S۷
۸	۳۶	کارشناسی ارشد	مدیریت	۵	S۸
۹	۴۸	دکتری	مدیریت	۹	S۹
۱۰	۴۶	دکتری	مدیریت	۱۷	S۱۰
۱۱	۳۷	دانشجوی دکتری	روانشناسی	۶	S۱۱
۱۲	۵۹	دکتری	مدیریت	۱۶	S۱۲
۱۳	۵۴	دکتری	روانشناسی	۱۷	S۱۳
۱۴	۵۱	دکتری	روانشناسی	۱۵	S۱۴
۱۵	۴۹	دکتری	مدیریت	۵	S۱۵
۱۶	۴۲	دانشجوی دکتری	مدیریت	۱۶	S۱۶
۱۷	۴۸	دکتری	مدیریت	۱۲	S۱۷
۱۸	۴۷	دکتری	روانشناسی	۱۵	S۱۸
۱۹	۴۰	کارشناسی ارشد	مدیریت	۱۵	S۱۹
۲۰	۵۹	دکتری	روانشناسی	۱۲	S۲۰

همزمان با گردآوری داده‌ها کدگذاری آنها نیز انجام گرفت. دامنه این افراد خاص در پژوهش ما به ۲۰ نفر از خبرگان که ویژگیهای آنها ذکر شد محدود میشود. از دل مصاحبه‌های اولیه‌ای که بتدریج صورت پذیرفت و با توجه به پیشینه ی اعضاء و اینکه این افراد از جمله آگاه ترین اعضا در قبال نحوه رفتار کدگذاری محوری هستند، نمونه‌گیری ارتباطی و متنوع اجرا گردید. هدف از این شیوه نمونه‌گیری، افزایش تنوع دیدگاه‌ها و فراهم کردن امکان مقایسه میان ابعاد مختلف مقوله‌های شناسایی شده بود. در کدگذاری محوری، درباره هر یک از مقوله‌ها و ارتباط میان آنها حدس‌هایی مقدماتی زده میشود و برای اعتبارسنجی آنها پرسشهای جدیدی طرح میشوند، ضمن اینکه باید مقایسه‌های جدیدی هم انجام شوند. افرادی باید انتخاب شوند که بیشترین فرصت را برای گردآوری داده‌های مربوط به تنوع در طول ابعاد مقوله‌ها فراهم میسازند و نشان میدهند وقتی تغییری صورت میپذیرد،

¹ Theoretical Saturation

چه اتفاقی رخ میدهد. در راستای افزودن بر دامنه تفاوت‌های ادراک شده بسیار راهگشا و مفید بود. در کدگذاری انتخابی، نمونه‌گیری ممیز انجام میشود، در این مرحله نیز به همان ۲۰ نفر مراجعه شده و ضرورتی برای ارجاع به مشارکت کنندگان جدید احساس نشد. نخستین مرحله کدگذاری باز از روش گراند تئوری بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام میشود. به عبارت دیگر پژوهشگر پس از هر مصاحبه شروع به پیدا کردن مفاهیم و انتخاب برچسب‌های مناسب برای آنها و ترکیب مفاهیم مرتبط میکند. کدگذاری باز بخشی از تجزیه و تحلیل است که به صورت مشخص به نامگذاری و مقوله بندی پدیده‌ها از راه بررسی دقیق آنها میپردازد. گام بعدی در کدگذاری باز کشف مقوله‌ها است. مرحله دوم کدگذاری که به آن کدگذاری محوری گفته میشود، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص میکند. مرحله سوم روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و سیستماتیک آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط، و پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند. فعالیتهای لازم برای گراند تئوری پژوهش حاضر را در سه مرحله مطالعات مقدماتی، مطالعات اصلی و اقدامات تکمیلی طبقه بندی کرد. تفاوت عمده بین این روش و دیگر رویکردها در پژوهش کیفی، تأکید آن بر شکل دهی یا تدوین نظریه است. پژوهشگران میتوانند هنگام استفاده از این روش در پی تدوین سطوح مختلف تئوری باشند. در عین حال اگر چه بیشتر مطالعات این روش در جهت تدوین تئوری است ولی این امر به دلیل علاقه شدید پژوهشگران صاحب نظر در این حوزه و نه ماهیت این روش است (دانایی فرد و دیگران، ۱۳۹۳). برای کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی از نرم افزار MAXQDA استفاده میشود. نرم افزار "مکس کیو دی ای" در رویکردهای مختلف پژوهش کیفی از جمله گراند تئوری، پدیدارشناسی، تحلیل محتوا، پژوهش تاریخی، مطالعه موردی استفاده میشود. داده‌های جمع آوری شده با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی، تجزیه و تحلیل شده و الگوی نهایی استخراج می‌گردد. الگوی نهایی از مجموع مقوله محوری، شرایط علی، بسترها و زمینه‌های لازم، متغیرهای مداخله گر، راهبردها و پیامدهای رهبری اخلاق مدارانه تشکیل شده است. استراتژی پژوهش در بخش کیفی، نظریه داده بنیاد است. در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی مصاحبه‌های انجام شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و بدین منظور سه مرحله کدگذاری نظریه شامل: کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام میشود که در نهایت با توجه به این سه مرحله کدبندی الگوی نهایی رهبری اخلاق مدارانه مبتنی بر معنا سازی تبیین میشود. در کدگذاری باز مفاهیم از متن مصاحبه استخراج شده و در کدگذاری محوری چند مفهوم با هم تشکیل یک مقوله را داده و در نهایت در کدگذاری انتخابی ارتباط بین مقولات و ابعاد آن مشخص میشوند (خسروی، ۱۳۹۱).

یافته‌ها

با توجه به هدف پژوهش، که شناسایی و تبیین فرآیند شکل‌گیری رهبری اخلاق مدارانه در بستر مکانیسم معنا سازی است، از رویکرد نظریه داده بنیاد برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها استفاده شد. تحلیل داده‌های این پژوهش بر اساس دستورالعمل‌های استراس و کوربین (۲۰۱۱)، انجام گرفت. این فرآیند شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بود که در نهایت به شکل‌گیری مدل کیفی پژوهش منجر شد. در این پژوهش به منظور بررسی روایی، از روایی محتوایی استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کیفی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR2) و شاخص روایی محتوا (CVI2) استفاده می‌شود (شولتز و همکاران، ۲۰۱۳). کوربین و استرواس (۲۰۰۸)، برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد، به جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده اند. مقبولیت، یعنی اینکه یافته‌های پژوهش، تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت کنندگان، پژوهشگر و خواننده در مورد پدیده مورد مطالعه، موثق و قابل باور است. ده شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده است که ۵ مورد از آنها در این پژوهش برای ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی، مورد استفاده قرار گرفت.

استراتژی‌های ممیزی مورد استفاده، عبارت بودند از حساسیت پژوهشگر، انسجام روش شناسی، متناسب نمودن نمونه، تکرار شدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعان. ابتدا نمونه نظری مورد مصاحبه در این پژوهش معرفی شده و از منظر جمعیت شناسی مورد بررسی قرار میگیرد، سپس داده‌های پژوهش با استفاده از فرآیند کدگذاری در رویکرد کلاسیک (غیرنظام مند ظاهرشونده) از طریق کدگذاری واقعی و کد گذاری نظری مورد تجزیه و تحلیل قرار میگیرند. به منظور روشن شدن نحوه به دست آمدن کدهای باز، مقولات فرعی و مقولات از داده‌ها، هر جا که مناسب بود بخشهایی از مصاحبه‌های صورت گرفته نمایش داده میشود. نمونه نظری مورد مصاحبه بر اساس روش نمونه گیری نظری و با استفاده از روش گلوله برفی، ابتدا تعداد ۵ نفر به عنوان نمونه هدفمند اولیه پژوهش مشخص و راه ارتباط با ایشان شناسایی شد. سپس اقدام به انجام مصاحبه‌ها گردید. در طول مصاحبه افراد جدیدی شناسایی شد که در مجموع با ۲۰ نفر مصاحبه گردید تا اینکه مدل به اشباع تئوریک رسید. گفتنی است، در طول مصاحبه‌ها، پژوهشگر هیچ محدودیتی قائل

نمیشد و با کمال دقت و اشتیاق و بدون کمترین مداخله، به سخنان آنها گوش می‌سپرد و یادداشت برداری میکرد و به طور میانگین با هر یک به مدت یک ساعت مصاحبه شد که کمترین زمان مصاحبه ۶۰ دقیقه و بیشترین آن بالغ بر ۱۲۰ دقیقه بود. هدف کلی پژوهش ارائه مدلی برای رهبری اخلاق مدارانه مبتنی بر مکانیسم صورت زیر بیان شده است:

سوال اصلی: روابط متقابل بالقوه بین رهبری اخلاق مدارانه، سوگیری‌های شناختی در قالب مکانیسم معناسازی چیست؟

۱. سوگیری‌های شناختی مبتنی بر مکانیسم معناسازی موثر بر اخلاق کلی سازمان کدام است؟ و شاخص‌های اصلی هر کدام چیست؟

۲. استراتژی‌ها جبرانی مرتبط با سوگیری‌های شناختی مبتنی بر مکانیسم معناسازی موثر بر اخلاق کلی سازمان کدام است؟ و شاخص‌های اصلی هر کدام چیست؟

رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها، خرده مقوله‌ها به طور منظم بررسی شد. در فرآیند تحلیل داده‌ها، در کدگذاری باز، ۲۳۴ مفهوم و ۸۳ مقوله استخراج شد. در مرحله کدگذاری محوری پنج مقوله و در مرحله کدگذاری انتخابی، ۱۵ مقوله شناسایی شد.

در این راستا به هر جمله، پاراگراف از داده‌های پژوهش (متن مصاحبه‌ها یا داده‌های حاصل از میزگردهای چاپ شده) یک برچسب مفهومی در پایین‌ترین سطح، چسبانده می‌شود. به عنوان مثال، داده‌های حاصل از مصاحبه (شماره ۶) یکی مشارکت‌کنندگان به شرح ذیل چنین کدگذاری شده است: «... طرف تو به مذاکره یا به تعامل، اون قدر چسبیده به اینکه به جوری برسه به توافق، که اصلاً یادش می‌ره بعدش چی می‌شه. انگار تو ذهنش موفقیت فقط همون لحظه‌ست که طرف مقابل بگه «باشه». هر چی بعد از اون اتفاق بیفته، دیگه براش مهم نیست، انگار اصلاً وجود نداره. به‌جور کوته‌بینیه که کل ماجرا رو تو به لحظه خلاصه می‌کنه. ... آدم وقتی می‌بینه به تعهدی که خودش داده، داره بهش گیر می‌ده، به‌جای اینکه بگه «خب من این تصمیم رو گرفتم»، می‌ره سراغ اینکه تقصیر رو بندازه گردن یکی دیگه. مثلاً می‌گه «من که فقط چیزی رو امضا کردم که یکی دیگه تأیید کرده بود» یا «اگه اون بخش کارش رو درست انجام می‌داد، الان این‌جوری نمی‌شد». به‌جورایی داره خودش رو از جای تصمیم‌گیرنده می‌کشه بیرون و می‌ذاره جای مجری، تا بار روانیش سبک‌تر بشه. ... فردی موقع تصمیم‌گیری اصلاً نمی‌ره تو این فکر که کارش چه اثری رو دیگران می‌ذاره. یعنی این‌جوری نیست که عواقب رو می‌بینه و نادیده می‌گیره؛ نه، از اول اصلاً وارد ذهنش نمی‌شه. مثلاً یکی تو به معامله فقط به این فکر می‌کنه که پروژه رو برره به سرانجام، و اصلاً به ذهنش نمی‌رسه که این تصمیم ممکنه به شرکت کوچیک‌تر رو به دردرس بندازه. انگار اصلاً «دیگری» تو نقشه‌ی ذهنیش جایی نداره، برای همین بعد اخلاقی قضیه هیچ‌وقت روشن نمی‌شه. ... کسی داره ازش می‌پرسه «نکنه شکست بخوری؟» و اون به‌جای اینکه بگه خب شاید مقصر خودم باشم، شروع می‌کنه به قد علم کردن موانع بیرونی؛ شرایط بازار، اقتصاد، رفتار بقیه، هرچی. باز اینجا هم داره روایت رو به‌جوری می‌چینه که خودش وسط ماجرا نباشه. نکته‌ی جالبش اینه که این کار معمولاً از رو خودآگاهی نیست؛ طرف واقعاً باور داره تقصیر همون عوامل بیرونی، نه اینکه داره فرار می‌کنه. ... (S6)»

برچسب‌های مفهومی "سوگیری گره زدگی"، "سوگیری سلب مسئولیت"، "سوگیری عدم حساسیت اخلاقی"، "سوگیری خودناتوان سازی"، استخراجی از نقل و قول مزبور بوده است. بدین ترتیب مفاهیم (خرده مقوله‌ها) از داده‌های پژوهش استخراج گردیدند.

کدگذاری باز: کدگذاری باز فرآیند تحلیلی نامگذاری مفاهیم و طبقه بندی و کشف ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها از طریق انجام دادن مقایسه‌های مداوم (الاکلنگی) است که پژوهشگر مفاهیم را از زوایای مختلفی از درون و بیرون یا وارونه‌ای بررسی و تحلیل می‌کند تا دیدگاه متفاوتی در خصوص اهمیت جایگاه مفاهیم کسب کند. به عبارت دیگر، در این فرآیند، محقق به خرد کردن، مقایسه، نامگذاری، مفهوم پردازی و مقوله بندی داده‌ها می‌پردازد. طی کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزا خرد شده و مشابهت و تفاوت‌های آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس این "مفاهیم" براساس مشابهت‌هایشان طبقه بندی شده که به این کار "مقوله پردازی" می‌گویند. مقوله، مفهومی است که از سایر مفاهیم انتزاعی تر است. پس نتیجه کدگذاری باز، مجموعه‌ای از مقوله‌های مفهومی ایجاد شده از داده هاست (مشایخی و همکاران، ۱۳۹۲). در این پژوهش از میان ۲۳۴ مفهوم ایجاد شده، تعداد ۸۳ مقوله شناسایی شد.

کدگذاری محوری: در این مرحله مقوله‌هایی که از فرآیند کدگذاری باز حاصل شده اند، با یکدیگر مرتبط میشوند بنابراین کدگذاری محوری به فرآیند شکل‌دهی و برقراری ارتباط میان مقوله‌های اصلی و فرعی اشاره دارد. این فرآیند با استفاده از یک پارادایم یا الگوی مفهومی انجام می‌شود تا روابط میان شرایط علی، مقوله یا پدیده محوری، بستر یا

شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها مشخص شود. به عبارت ساده تر در مرحله کدگذاری محوری مقوله‌های اولیه مشابه، با یکدیگر ادغام میشوند و حول یک محور مشترک قرار میگیرند و عنوان مناسبی (اعم از راهبرد، شرایط علی، شرایط مداخله گر، بستر یا زمینه) برای آنها انتخاب می‌شود.

۱. شرایط علی: این شرایط موجب ایجاد و توسعه پدیده یا طبقه محوری می‌شوند و در پژوهش حاضر، معنا سازی را در قالب رویکردهای شناختی، اجتماعی، ساخت گرایانه، تفسیری، انتقادی، عمل گرایانه و پویایی، دربرمی گیرند.

۲. مقوله اصلی: پدیده محوری و هسته مورد مطالعه است که مجموعه‌ای از کنش‌ها و تعاملات برای کنترل یا مدیریت آن شکل می‌گیرد. در پژوهش حاضر، این مقوله شامل رهبری اخلاق مدارانه در قالب رهبری مبتنی بر رعایت، ارزش محور، شفافیت محور، پاسخ گومحور، ذی نفع محور، فرهنگ ساز اخلاقی و پیشگیرانه است.

۳. راهبردها: این مؤلفه بیانگر رفتارها و فعالیتها و تعاملات هدفداری هستند که در تبعات طبقه محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله گر و بستر حاکم است. به این طبقه‌ها راهبرد نیز گفته میشود که در پژوهش حاضر عبارت اند از سوگیری های: گروه زدگی، هزینه‌های هدر رفته، تأیید، سلب مسئولیت، عدم حساسیت اخلاقی، خود ناتوان سازی، اجماع غلط، حفظ وضع موجود، تمکین بی چون و چرا به مقامات، جهل عمدی، پراکنش (اشاعه) مسئولیت، توازن نامناسب نقش، چارچوب بندی، ساده لوحی، خود مختاری بی مورد، سازش بی جا، تغییر هنجارها و استانداردها، اجبار در تصمیم گیری، توهم کنترل، خود توجیهی، اقدام کنکاشی (چاره جویانه)، تشخیص مرزها، مشارکت انتخابی، درک دستورالعمل ها، حفظ تمرکز هدف، نظارت بر مفروضات، تشخیص اطلاعات ناکافی، ارزیابی ارزش و هنجار، ارزیابی پیچیدگی، برنامه ریزی احتمالی، خود پاسخگویی، انتخاب استراتژی، تلاش برای شفاف سازی.

۴. بستر حاکم: به شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر میگذارند بستر گفته میشود. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم و طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل میدهند و در مدل معرفی شده عبارت اند از: بستر روانی-شناختی، بستر دانشی-تجربی، بستر اطلاعاتی، بستر زمانی، بستر پردازی، بستر سازمانی-اجتماعی، بستر یادگیری و بازخورد، بستر فناورانه.

۵. شرایط مداخله گر: شرایط عامی هستند که مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط را تشکیل میدهند و راهبردها هم از آنها متأثر میشوند. دارای زیرمجموعه‌های ذیل میباشند: بعد فردی: وضعیت روانی و شناختی، دانش و تجربه، بعد شناختی: پیچیدگی اطلاعات، پردازش ذهنی، بعد موقعیتی: زمان، بعد محیطی: فرهنگ و سازمان، شفافیت اطلاعات، بعد ابزار: سیستم‌ها و فناوری، بعد یادگیری: بازخورد

۶. پیامدها: برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. این پیامدها شامل: تأثیر رهبری اخلاق مدارانه بر گزارشگری مالی می‌باشند.

کدگذاری انتخابی: در این مرحله، نظریه پرداز داده بنیاد، مقوله محوری را به طور روشمند انتخاب و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها به نگارش نظریه اقدام می‌کند و آن را به صورت مدل ترسیمی که مبین نظریه انتزاعی درباره داده هاست، ارائه می‌دهد (محب زادگان و همکاران، ۱۳۹۲). در این پژوهش مدل رهبری اخلاق مدارانه مبتنی بر مکانیسم در شکل (۱) ارائه شده است.

جدول ۲. کدگذاری داده‌ها

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز	مفاهیم
مقوله ها	نوع مقوله	مقوله ها	مفاهیم
سوگیری‌های اجتماعی	فشار راهبرد	گروه زدگی	به هر قیمتی دنبال توافق هستند و عواقب آن را نادیده می‌گیرند.
			از آسیب رساندن به اجتماع تیمی می‌ترسند.
			از ایجاد چالش در تصمیم گروهی جلوگیری می‌کنند.
			حفظ انسجام و رسیدن به اجماع را بالاتر از هر چیز دیگری قرار می‌دهد.
سوگیری‌های اخلاقی	توجیه راهبرد	هزینه‌های هدر رفته	به دلیل سرمایه‌گذاری‌های گذشته (مثل زمان، پول یا انرژی) حاضر به رها کردن یک فعالیت یا هدف نمی‌شود.

به جای اینکه بر اساس پیامدهای آینده تصمیم بگیرد، انتخاب خود را بر مبنای هزینه‌های غیرقابل بازگشت گذشته تنظیم می‌کند.			
سوگیری‌های قضاوت و کنترل	راهبرد	تأیید	تنها به دنبال داده‌هایی می‌رود که با فرضیه‌های قبلی همخوانی دارد. تنها موفقیت‌های تیمش را یادآوری کند و موارد شکست را نادیده بگیرد. استفاده از کلیشه‌ها و پیش‌داوری‌ها در تصمیم‌گیری. تثبیت دیدگاه‌های فعلی و ذخیره و بازیابی اطلاعات به نفع فرضیات قبلی.
سوگیری‌های مسئولیت‌گریزی	راهبرد	سلب مسئولیت	تعیین دیگران برای پذیرفتن مسئولیت تعهدات شخصی خود. حاضر نیستید مسئولیت چیزی را که دارای پیامدهای اخلاقی است، اما بخشی از وظایف شما نیست بر عهده بگیرید. سرزنش شخص دیگری برای مسئله. ادعای بی‌خبری. به دیگران بگویید که چه تصمیمی باید گرفته شود، اما مسئولیت انتخاب را به عهده آنها بگذارید.
سوگیری‌های ادراک اخلاقی	راهبرد	عدم حساسیت اخلاقی	تفسیر یا بیان نادرست پیامدهای اخلاقی یک موقعیت. بی‌توجهی نسبت به تأثیر بر دیگران. بی‌توجهی نسبت به عواقب اعمال فردی. نادیده گرفتن جنبه‌های اخلاقی یک موقعیت. عدم تفسیر علل موقعیت (خطای بنیادی اسناد).
سوگیری‌های قضاوت و کنترل	راهبرد	خودناتوان سازی	برجسته کردن ماهیت دشوار موضوع مورد بحث. ایجاد موانع غیر ضروری، از ترس شکست احتمالی. هنگامی که توسط دیگران در مورد شکست احتمالی مورد سوال قرار می‌گیرند، بر مشکلات پیش آمده یا سایر علل دوربرد، بیش از حد تأکید می‌کنند.
سوگیری‌های فشار اجتماعی	راهبرد	اجماع غلط	فرض می‌کند که دیگران در تصمیم‌گیری هایشان روال مشابهی دارند. قضاوت و تصمیم‌گیری فرد بر این فرض پایه‌گذاری می‌شود که دیگران هم به مانند وی عمل می‌کنند. تعمیم دادن باورهای خود به دیگران.
سوگیری‌های توجیه اخلاقی	راهبرد	حفظ وضع موجود	اجتناب از تصمیم‌گیری‌های خاص، در صورت وجود ریسک. حذف خود از فرآیند تصمیم‌گیری مربوط به مسئولیت‌های فردی. ناامید شدن فرد از این که هیچ اقدامی لازم نیست، زمانی که واقعاً لازم است. نادیده گرفتن مشکلات موجود. ادامه دادن به روشی که از تغییرات دل‌سرد می‌شود.
سوگیری‌های مسئولیت‌گریزی	راهبرد	تمکین بی‌چون و چرا به مقامات	اعتقاد بر این که توصیه یک مقام یا پیشکسوت همیشه صحیح است. تصمیم‌گیری صرفاً بر اساس توصیه افراد پرنفوذ و قدرتمند. اتخاذ یک شیوه انتخابی عمل، به این دلیل که مقام رسمی به شما گفته است که این اقدام صحیح است بدون در نظر گرفتن نتایج احتمالی.
سوگیری‌های ادراک اخلاقی	راهبرد	چهل عمدی	اجتناب از کسانی که اطلاعات منفی مربوط به یک موقعیت را فراهم می‌آورد. ارائه اطلاعات فقط در مورد جنبه‌های مثبت طرح. به حداقل رساندن تأثیر موانع احتمالی. تنبیه کردن یا عصبانی شدن از کسانی که ایده‌ها و برنامه‌های خود را به چالش می‌کشند. بی‌توجهی به برنامه‌ها یا اطلاعات جایگزین که با ایده‌ها و برنامه‌های فعلی ناسازگار است.
سوگیری‌های مسئولیت‌گریزی	راهبرد	پراکنش (اشاعه) مسئولیت	درخواست "اجازه" قبل از تصمیم‌گیری. مشارکت دیگران در تصمیم‌گیری (به منظور کاهش پاسخگویی). اطلاع دیگران از برنامه‌ها و یا تصمیم خود برای اطمینان خاطر.

پالیزدان و همکاران

اعتقاد بر این است که اگر کسی شما را "متوقف" نکرده است، آنچه انجام می‌دهید اشکالی ندارد.			
سویگیری‌های اجتماعی	فشار راهبرد	توازن نامناسب نقش	فرد بیشتر وقت خود را صرف مسئولیت‌های مربوط به چند نقش شخصی می‌کند. بی تفاوتی یا بی‌اعتنایی به مشکلات یا عواقبی که در نقش‌های نادیده گرفته وجود می‌آید. اجازه دادن به دیگران برای تصمیم‌گیری در مورد نقش‌های شخصی خود. انجام وظایف اضافی در یک نقش برای توجیه بهتر نادیده گرفتن مسئولیت‌ها در نقش دیگر. مدیریت زمان (شخصی و حرفه‌ای).
سویگیری‌های اخلاقی	ادراک راهبرد	چارچوب بندی	تلاش برای حل جنبه‌هایی از مسئله که به مسائل اصلی نمی‌پردازد. گام برداشتن در جهت اشتباه به دلیل عدم درک شرایط. عدم در نظر گرفتن تصمیمات ضعیف فرد به عنوان علت مسئله- و بنابراین تمرکز بیشتر بر علل خارجی تا عوامل داخلی. تصور اینکه عواقب مسئله بسیار کمتر از آن چیزی است که واقعاً هست. فقط در نظر گرفتن اطلاعاتی که به آسانی در دسترس هستند. میزان اطلاعاتی که شخص در نظر می‌گیرد.
سویگیری‌های اخلاقی	ادراک راهبرد	ساده لوحی	تصمیم‌گیری بدون تخصص لازم. فعالیت در خارج از حوزه تخصص خود. اقدام یا تصمیم‌گیری صرفاً بر اساس درک شخص از یک موقعیت و عدم مشورت با دیگران. فرض کنید که شخص دارای توانایی‌های رسیدگی به مسئله مورد نظر است.
سویگیری‌های قضاوت و کنترل	راهبرد	خودمختاری بی مورد	مسئولیت‌های زیادی را بر عهده بگیرید در حالی که توانایی‌ها و در مفید بودن خود را دست کم می‌گیرید. عدم پذیرش درخواست‌های مکرر دیگران برای کمک. محروم کردن دیگران از مسئولیت و مقابله با آنها به تنهایی. مسئولیت‌ها را به میزان کمتر از آنچه انتظار می‌رود واگذار می‌کند.
سویگیری‌های اجتماعی	فشار راهبرد	سازش بی جا	انجام دوباره کار خود به منظور برآوردن منافع طرف مقابل. فداکاری‌های غیر ضروری در کار خود. احترام قائل نشدن برای خود. تأخیر در کار خود به نفع دیگران. تن دادن به خواسته‌های دیگران برای جلوگیری از پیامدهای منفی برای طرف مقابل.
سویگیری‌های اخلاقی	توجیه راهبرد	تغییر هنجارها و استانداردها	تصمیم‌گیری منحصرأ از آموزش‌های قدیمی صورت پذیرد. عدم تمایل به یادگیری شیوه‌های جدید (شاید به دلیل مشکل یا غیر ضروری دانستن آنها) با این فرض که، آنچه فرد در ابتدای فعالیت شغلی خود انجام می‌دهد، در پایان کارفعالیّت خود نیز انجام خواهد داد.
سویگیری‌های تصمیم‌گیری	فرآیند راهبرد	اجبار در تصمیم‌گیری	به دنبال یک احساس پایان یابی بودن به جای اتخاذ راه حل مناسب از طریق هرگونه تصمیم‌گیری. اتخاذ یک تصمیم که مسئله اصلی را برطرف نمی‌کند. اتخاذ تصمیمی که فقط یک مسئله فرعی را حل می‌کند، بدین معنی که صرفاً نیاز به تصمیم‌گیری را برآورده می‌کند.
سویگیری‌های قضاوت و کنترل	راهبرد	توهم کنترل	تلاش برای حل یک وضعیت مبهم شخصی هنگامی که مشخص شود که به دیدگاه‌های دیگر نیاز است. مشارکت افراد بسیار کمی در فرآیند تصمیم‌گیری و حل مسئله. اقدام سریع، قبل از اینکه جنبه‌های مهم یک موقعیت مشخص شود. سلب مسئولیت از دیگران پس از افزایش مشکل. ارزیابی بیش از حد توانایی‌های خود.
	راهبرد	خود توجیهی	تمرکز بر عناصر مثبت اقدامات شخص در حالی که اطلاعات منفی را کنار می‌گذارید.

سویگیری های اخلاقی	توجیه	نادیده گرفتن احساسات و تمرکز تنها بر منطق خود در تصمیم گیری. "اقرار کردن"، اشتباه قبلی را توجیه می کند. اخلاقی بودن در شرایطی، رفتار غیراخلاقی را در شرایط دیگر توجیه می کند.
سویگیری های بازدارنده	راهبرد	اقدام کنکاشی (چاره جویانه) پیش بینی نتایج بالقوه رفتارهای مختلف. در نظر گرفتن اقدامات بالقوه و ارزیابی اثربخشی نسبی آنها قبل از اقدام. انجام اقدامات هدفمند، به ویژه در مقابل بی عملی. خودداری از واکنش بیش از حد - آرام و منطقی باقی می ماندن.
سویگیری های بازدارنده	راهبرد	تشخیص مرزها دقت در ارزیابی اینکه آیا شخص دارای توانایی های رسیدگی به موضوع مورد نظر می باشد یا خیر؟ درخواست کمک از افراد متخصص، هنگامی که مشکل موجود، روال روزمره شخص نیست. درک ساختار قدرت سازمان. درگیر نشدن با مشکلاتی که خارج از محدوده نقش فرد است. عهده گرفتن مسئولیت هایی که در محدوده تخصص فرد است.
سویگیری های بازدارنده	راهبرد	مشارکت انتخابی درخواست کمک از دیگران یا واگذاری مسئولیت ها در صورت نداشتن صلاحیت یا دانش برای تصمیم گیری - گرفتن مشاور. در نظر گرفتن اینکه آیا مشارکت با توجه به میزان نفوذ، اختلالی که ممکن است رخ دهد و مشکلات جدیدی که ممکن است ایجاد شود مناسب است.
سویگیری های بازدارنده	راهبرد	درک دستورالعمل ها آگاهی از دستورالعمل های حرفه ای مربوطه. آگاهی از تفاوت های احتمالی دستورالعمل ها در زمینه های کاری. مراقب موارد احتمالی کاربردهای دستورالعمل بودن. فقط هنجارها در زمینه های حرفه ای است و شامل قوانین نمی شود.
سویگیری های بازدارنده	راهبرد	حفظ تمرکز هدف مراقب بودن در خصوص تأثیرات بالقوه سویگیری های شخصی. پرسش از خود در مورد انگیزه ها، اهداف و کلیشه های شخصی خود، قبل از تصمیم گیری. نظریه نمایندگی - آیا اهداف شما متفاوت از سازمان است؟
سویگیری های بازدارنده	راهبرد	نظارت بر مفروضات به چالش کشیدن مفروضات اولیه شخص به وسیله تفکر آگاهانه در مورد جایگزین ها. بحث در مورد مفروضات خود با دیگران. تهیه برنامه های قابل لمس (عینی) که شامل پیش بینی نتایج هنگام تصمیم گیری باشد.
سویگیری های بازدارنده	راهبرد	تشخیص ناکافی اطلاعات تشخیص مرزهای دانش یا درک شخصی خود. اشاره به کمبودها در اطلاعات ارائه شده.
سویگیری های بازدارنده	راهبرد	ارزیابی ارزش و هنجار آشنایی با نظامهای ارزشی جامعه. آشنایی با سیستمهای ارزش فردی. درک چگونگی تعامل ارزشهای شخصی و ارزشهای جامعه. درک به موقع از کاربرد ارزش های مختلف مربوط به یک موقعیت.
سویگیری های بازدارنده	راهبرد	ارزیابی پیچیدگی در نظر گرفتن موارد احتمالی مربوطه در یک موقعیت. تعیین علل ایجاد مسئله. درک اهداف متفاوت بخش های مختلف در یک موقعیت. تفکر در مورد چگونگی ارتباط عناصر مختلف در یک موقعیت و تنظیم رفتار بر این اساس. برآورد منطقی از مسئله به طور کامل.
سویگیری های بازدارنده	راهبرد	برنامه ریزی احتمالی در نظر گرفتن پیامدهای اعمال یک شخص. ارائه برنامه های پشتیبان، در صورت شکست طرح اصلی شخص. در نظر گرفتن عواملی که ممکن است منجر به شکست طرح شود. در نظر گرفتن نحوه برخورد با عواملی که ممکن است منجر به شکست برنامه شود. در نظر گرفتن روشهای مختلف بالقوه برای حل مسئله.

پالیزدان و همکاران

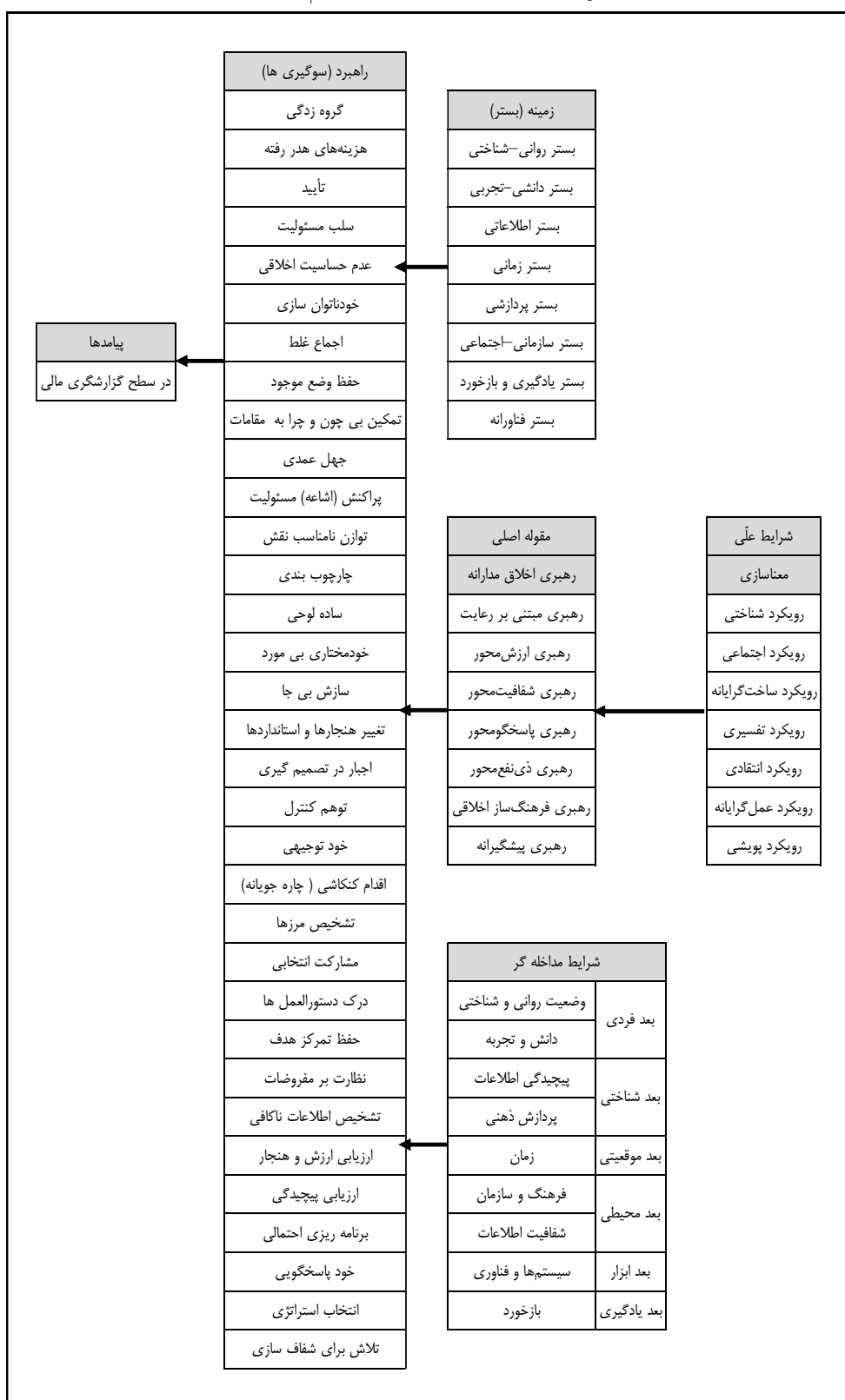
سوگیری‌های بازدارنده	راهبرد	خود پاسخگویی	عدم واکنش پذیری. برنامه ریزی فعالانه برای نتایج منفی. استفاده از باورهای شخصی و اخلاق شخصی برای هدایت قضاوت و تصمیم گیری. مطابق با استانداردهای شخصی خود عمل کردن. پیگیری تصمیمات شخص.
سوگیری‌های بازدارنده	راهبرد	انتخاب استراتژی	به اعتقادات و یا برنامه‌های خود ادامه دادن، حتی اگر افراد دیگر با شما مخالف باشند. شناسایی فعالانه اجزای کلیدی یک موقعیت به منظور انتخاب استراتژی. پیش بینی نتایج یک برنامه استراتژی. بحث در مورد رویکردهای استراتژی بالقوه با دیگران. استفاده از تجربیات قبلی در شرایط مشابه. در نظر گرفتن تعاملات بین استراتژی‌های بالقوه. استفاده از یک استراتژی برای درک مسائل.
سوگیری‌های بازدارنده	راهبرد	تلاش برای شفاف سازی	عمومی شدن دامنه کار شخص. ایجاد سوابق رفتاری و تصمیم گیری. در دسترس قرار دادن اطلاعات برای طرفهای مربوطه. صراحتاً در مورد تلاش برای شفاف سازی بحث می‌شود.
معناسازی ادراکی	شرایط علی	معناسازی مبتنی بر چارچوب	چارچوب‌بندی مسئله: تفسیر اولیه از اینکه موضوع مالی «چه نوع مسئله‌ای» است.
	شرایط علی	معناسازی ساده‌انگارانه	نادیده‌گیری اخلاقی: حذف یا کم‌رنگ کردن جنبه اخلاقی در برداشت اولیه.
	شرایط علی	معناسازی با نادیده‌گیری آگاهانه	ساده‌سازی ادراکی: کاهش پیچیدگی مسئله به چند متغیر ساده و گمراه‌کننده.
	شرایط علی	معناسازی فاقد حساسیت اخلاقی	جهل آگاهانه: انتخاب ندانستن برخی اطلاعات حساس.
معناسازی توجیهی	شرایط علی	معناسازی توجیه‌گر	توجیه عقلانی: ارائه دلایل ظاهراً منطقی برای رفتار نادرست.
	شرایط علی	معناسازی مبتنی بر گذشته	استناد به گذشته: ادامه تصمیم به دلیل هزینه‌های قبلی.
	شرایط علی	معناسازی هنجاری تغییر یافته	هنجارسازی انحراف: تبدیل رفتار نادرست به «رویه عادی».
	شرایط علی	معناسازی حفظ وضع موجود	حفظ وضعیت موجود: مقاومت در برابر تغییر به دلیل راحتی ذهنی.
معناسازی مسئولیتی	شرایط علی	معناسازی انتقال مسئولیت	انتقال مسئولیت: نسبت دادن تصمیم به دیگران یا ساختار.
	شرایط علی	معناسازی جمعی (پخش مسئولیت)	پخش مسئولیت: تقسیم مسئولیت به گونه‌ای که فردی پاسخگو نباشد.
	شرایط علی	معناسازی مبتنی بر اطاعت	اطاعت سلسله‌مراتبی: توجیه رفتار با ارجاع به دستور مقام بالاتر.
معناسازی اجتماعی	شرایط علی	معناسازی گروهی	تطبیق گروهی: هماهنگ‌سازی برداشت با نظر اکثریت.
	شرایط علی	معناسازی مبتنی بر اجماع	اجماع‌سازی مصنوعی: تصور اشتباه از اینکه «همه موافق‌اند».
	شرایط علی	معناسازی سازشی	فشار هنجاری: تغییر معنا برای پذیرفته شدن در گروه.
	شرایط علی	معناسازی نقش‌محور	نقش‌پذیری سازمانی: تعریف واقعیت بر اساس جایگاه سازمانی.
معناسازی قضاوتی	شرایط علی	معناسازی تأییدی	تأیید باور قبلی: تفسیر اطلاعات مطابق باورهای موجود.
	شرایط علی	معناسازی کنترل‌محور	کنترل‌پنداری: تصور بیش از حد از توان پیش‌بینی و کنترل.
	شرایط علی	معناسازی استقلال افراطی	خودمختاری تحلیلی افراطی: اتکای بیش از حد به قضاوت شخصی.

حسابداری، امور مالی و هوش محاسباتی

معناسازی فرآیندی	شرایط علی	معناسازی تحت فشار	تصمیم تحت فشار: معنا دادن به تصمیم به عنوان «فوری و اجتناب ناپذیر».
	شرایط علی	معناسازی واکنشی	پردازش ناقص اطلاعات: ساخت معنا بدون بررسی کامل داده‌ها.
	شرایط علی	معناسازی با مشارکت محدود	مشارکت محدود: تفسیر تصمیم فقط از دید چند فرد خاص.
معناسازی بازتابی (اخلاقی-تحلیلی)	شرایط علی	معناسازی مبتنی بر شفاف‌سازی	بازبینی مفروضات: بررسی اینکه فرض‌های اولیه درست بوده‌اند یا نه.
	شرایط علی	معناسازی تحلیلی (بررسی مفروضات)	شفاف‌سازی اخلاقی: روشن کردن پیامدهای اخلاقی تصمیم.
	شرایط علی	معناسازی مبتنی بر ارزش‌ها	ارزیابی ارزش‌ها: سنجش تصمیم بر اساس اصول اخلاقی و سازمانی.
	شرایط علی	معناسازی مبتنی بر سناریو	تحلیل سناریویی: بررسی پیامدهای مختلف تصمیم.
	شرایط علی	معناسازی پاسخگو	پاسخگویی اخلاقی: پذیرش مسئولیت نهایی تصمیم.
	شرایط میانجی (مداخله گر)	وضعیت روانی و شناختی	مغز به حالت تصمیم‌گیری سریع می‌رود کنترل شناختی کاهش پیدا می‌کند قضایات بیشتر احساسی می‌شوند آرامش ذهنی دارد تمرکز بالا دارد از تفکر انتقادی استفاده می‌کند
	شرایط میانجی (مداخله گر)	دانش و تجربه	نداشتن دانش کافی و تفسیر اشتباه داده‌ها تجربه کم و اتکا به حدس آموزش (مالی، آماری، شناختی) تجربه در تحلیل موارد مشابه
	شرایط میانجی (مداخله گر)	پیچیدگی اطلاعات	اطلاعات زیاد و نامنظم (overload) ابهام: مغز به میانبر (Heuristic) پناه می‌برد ساده‌سازی داده‌ها دسته‌بندی و ساختاردهی
	شرایط میانجی (مداخله گر)	پردازش ذهنی	تصمیم‌گیری شهودی (سریع، ناخودآگاه) واکنش‌های فوری تحلیل مرحله‌ای بررسی فرضیات تفکر منطقی
	شرایط میانجی (مداخله گر)	زمان	فشار زمانی و حذف تحلیل تصمیم فوری مبتنی بر تجربه سطحی زمان کافی برای بررسی امکان بازنگری تصمیم
	شرایط میانجی (مداخله گر)	فرهنگ و سازمان	هم‌رنگی با جمع عدم مخالفت در تیم فرهنگ نقادانه وجود دیدگاه‌های متفاوت نقش «مخالف سازنده»
	شرایط میانجی (مداخله گر)	شفافیت اطلاعات	اطلاعات ناقص یا پنهان دسترسی محدود داده‌های شفاف و کامل

پالیزدان و همکاران

دسترسی آزاد به اطلاعات			
ابزارهای ضعیف یا جهت‌دار	سیستم‌ها و فناوری	شرایط میانجی (مداخله گر)	
نمایش گزینشی داده‌ها			
ابزارهای تحلیلی قوی مثل Excel و Power BI			
داشبوردهای بی‌طرف و داده‌محور			
نبود بازخورد: فرد خطای خود را نمی‌فهمد	بازخورد	شرایط میانجی (مداخله گر)	
تکرار اشتباهات			
بازخورد سریع و دقیق			
تحلیل تصمیم‌های گذشته			
خستگی، استرس، هیجان، اعتمادبه‌نفس کاذب	بستر روانی-شناختی	شرایط زمینه‌ای (بستر)	
خودآگاهی، آرامش ذهنی، تفکر انتقادی			
تجربه کم، دانش محدود	بستر دانشی-تجربی	شرایط زمینه‌ای (بستر)	
آموزش، سواد مالی، تجربه تحلیلی			
ابهام بالا، داده‌های زیاد و نامنظم	بستر اطلاعاتی	شرایط زمینه‌ای (بستر)	
ساده‌سازی، ساختاردهی داده			
عدم شفافیت، اطلاعات ناقص			
دسترسی به اطلاعات دقیق			
فشار زمانی، تصمیم فوری	بستر زمانی	شرایط زمینه‌ای (بستر)	
زمان کافی، تصمیم‌گیری مرحله‌ای			
اتکا به شهود سریع	بستر پردازشی	شرایط زمینه‌ای (بستر)	
تحلیل منطقی و سیستماتیک			
تمایل به هم عقیده بودن با سایر افراد گروه (گروه اندیشی)، فشار اجتماعی	بستر سازمانی-اجتماعی	شرایط زمینه‌ای (بستر)	
فرهنگ نقد، تنوع دیدگاه			
نبود بازخورد، یادگیری کم	بستر یادگیری و بازخورد	شرایط زمینه‌ای (بستر)	
بازخورد سریع، یادگیری مستمر			
ابزار ضعیف یا جهت‌دار	بستر فناورانه	شرایط زمینه‌ای (بستر)	
ابزار تحلیلی مثل Excel و Power BI			
تأکید بر رعایت استانداردهای حسابداری و قوانین	رهبری مبتنی بر رعایت	مقوله اصلی	رهبری اخلاق مدارانه
تمرکز بر کنترل‌های داخلی			
جلوگیری از تخلف و دستکاری سود			
تصمیم‌گیری بر اساس اصول اخلاقی (صداقت، شفافیت)	رهبری ارزش‌محور	مقوله اصلی	
فراتر از الزامات قانونی			
تأکید بر افشای کامل و قابل فهم اطلاعات	رهبری شفافیت‌محور	مقوله اصلی	
کاهش عدم تقارن اطلاعاتی			
مدیر خود را در قبال نتایج مالی پاسخگو می‌داند	رهبری پاسخگو‌محور	مقوله اصلی	
پذیرش مسئولیت اشتباهات			
توجه به همه ذی‌نفعان (سرمایه‌گذاران، دولت، جامعه)	رهبری ذی‌نفع‌محور	مقوله اصلی	
نه فقط سهامداران			
ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اخلاق	رهبری فرهنگ‌ساز اخلاقی	مقوله اصلی	
الگوسازی توسط مدیران			
پیش‌بینی ریسک‌های اخلاقی	رهبری پیشگیرانه	مقوله اصلی	
جلوگیری از بحران قبل از وقوع			



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل رهبری اخلاق مدارانه مبتنی بر مکانیسم معناسازی انجام شد و نتایج آن نشان داد که شکل گیری رفتار اخلاقی یا غیر اخلاقی رهبران را نمی توان صرفاً بر اساس ویژگی های شخصیتی یا مجموعه ای از ارزش های از پیش موجود توضیح داد، بلکه نوع معناسازی رهبر از موقعیت های سازمانی و نحوه اثرگذاری سوگیری های شناختی بر این فرایند، نقش تعیین کننده ای در جهت گیری نهایی رفتار رهبری دارد. در مدل استخراج شده، سوگیری ها در دو گروه کلی شامل «سوگیری های مستقل» و «سوگیری های تعدیل گر» طبقه بندی شدند. سوگیری های مستقل شامل سوگیری های ادراک اخلاقی، توجیه اخلاقی، فرایند تصمیم گیری، فشار اجتماعی، قضاوت و کنترل و مسئولیت گریزی بودند، در حالی که سوگیری های تعدیل گر عمدتاً در قالب سوگیری ها یا سازوکارهای بازدارنده ظاهر شدند. همچنین معناسازی در دو مسیر متمایز «معناسازی منحرف کننده» و «معناسازی اصلاحی» تبیین شد. معناسازی منحرف کننده ابعادی مانند معناسازی اجتماعی، ادراکی، توجیهی، فرایندی، قضاوتی و مسئولیتی را دربر گرفت، در حالی که معناسازی اصلاحی عمدتاً در قالب معناسازی بازتابی اخلاقی - تحلیلی ظاهر شد. بر این اساس، هرچه معناسازی اصلاحی در تصمیم گیری رهبر غالب تر باشد، احتمال شکل گیری رفتار رهبری اخلاق مدارانه افزایش می یابد، در حالی که غلبه معناسازی منحرف کننده، احتمال تصمیم های غیر اخلاقی و در نتیجه رهبری غیر اخلاق مدارانه را تقویت می کند.

نخستین یافته اساسی پژوهش آن بود که سوگیری های شناختی مستقل مستقیماً به رفتار غیر اخلاقی منجر نمی شوند، بلکه بخش مهمی از اثر آنها از طریق معناسازی منحرف کننده انتقال می یابد. این یافته از آن جهت اهمیت دارد که نشان می دهد میان وجود یک سوگیری شناختی و بروز یک رفتار غیر اخلاقی، یک فرایند تفسیری قرار دارد. رهبر ممکن است تحت تأثیر سوگیری های ادراکی یا قضاوتی، برخی نشانه های اخلاقی یک موقعیت را کم اهمیت تلقی کند، اطلاعات ناسازگار با باور اولیه خود را نادیده بگیرد، فشار اجتماعی را به عنوان توجیهی برای تصمیم خود به کار گیرد یا مسئولیت پیامدهای تصمیم را به ساختار، دیگران یا شرایط نسبت دهد. حاصل چنین فرایندی، ساخت یک روایت ذهنی است که در آن تصمیم بالقوه غیر اخلاقی، منطقی، ضروری یا حتی اجتناب ناپذیر جلوه می کند. این نتیجه با دیدگاه Syadidunniam و همکاران همسو است که بر ضرورت توجه به اقتصاد رفتاری و محدودیت های شناختی در تصمیم گیری اخلاقی رهبران تأکید کرده اند و نشان می دهند که تصمیم های اخلاقی لزوماً محصول محاسبه کاملاً عقلانی نیستند (Syadidunniam et al., 2026). همچنین یافته حاضر با چارچوب تصمیم گیری اخلاقی مبتنی بر معناسازی و درگیری فعال رهبران سازگار است؛ چارچوبی که بر نقش تفسیر موقعیت، توجه به نشانه ها و ساخت معنای اخلاقی پیش از انتخاب نهایی تأکید دارد (Stansberry Beard, 2025).

یافته دیگر پژوهش نشان داد که معناسازی اصلاحی را می توان به عنوان یکی از سازوکارهای اصلی تقویت رهبری اخلاق مدارانه در نظر گرفت. در این نوع معناسازی، رهبر به جای پذیرش فوری نخستین برداشت خود، موقعیت را به صورت بازتابی و تحلیلی بررسی می کند، پیامدهای احتمالی تصمیم را برای ذی نفعان مختلف می سنجد، فرض های ذهنی خود را مورد بازبینی قرار می دهد و امکان تفسیرهای جایگزین را در نظر می گیرد. چنین فرایندی احتمال آن را افزایش می دهد که عناصر اخلاقی پنهان یا مبهم موقعیت شناسایی شوند و تصمیم نهایی بر پایه مجموعه گسترده تری از اطلاعات اتخاذ شود. این یافته با مطالعه Pradhan همخوانی دارد که نشان داده است تصمیم گیری اخلاقی رهبران تحت تأثیر فرایندهای روان شناختی میانجی مانند همدلی قرار دارد و صرف برخورداری از ویژگی های رهبری کافی نیست، بلکه سازوکارهای شناختی و عاطفی واسطه در تبدیل ویژگی های رهبر به تصمیم اخلاقی اهمیت دارند (Pradhan, 2025). همچنین Worthington و همکاران بر ضرورت تبدیل اصول اخلاقی به کنش واقعی در موقعیت های تهدید آمیز و پیچیده تأکید کرده اند؛ موضوعی که مستلزم بازاندیشی، ارزیابی موقعیت و مقاومت در برابر پاسخ های ساده یا خودکار است (Worthington et al., 2026).

در مدل پژوهش، سوگیری های تعدیل گر یا بازدارنده از دو مسیر می توانند در تقویت رهبری اخلاق مدارانه نقش داشته باشند؛ از یک سو با تقویت معناسازی اصلاحی، احتمال تصمیم اخلاقی را افزایش می دهند و از سوی دیگر از شدت اثر معناسازی منحرف کننده می کاهند. این نتیجه بیانگر آن است که فرایندهای شناختی همیشه ماهیتی مخرب ندارند و برخی سازوکارهای بازدارنده می توانند موجب توقف، بازبینی یا اصلاح برداشت اولیه رهبر شوند. این یافته با نتایج Zhang و همکاران قابل تبیین است؛ آنان نشان داده اند که رهبری اخلاقی با جو اخلاقی و خود کارآمدی اخلاقی در ارتباط است و شدت نظارت سازمانی نیز می تواند روابط میان متغیرهای اخلاقی و رفتارهای سازمانی را تعدیل کند (Zhang et al., 2026). بر همین اساس، می توان استدلال کرد که برخی عوامل سازمانی یا شناختی با فعال کردن فرایند بازنگری، از تبدیل سوگیری اولیه به تصمیم غیر اخلاقی جلوگیری

می‌کنند. در واقع، یافته پژوهش حاضر سطحی پیشینی‌تر از رفتار را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که پیش از آنکه یک تصمیم اخلاقی یا غیراخلاقی شکل گیرد، نحوه پردازش و تفسیر موقعیت می‌تواند مسیر تصمیم را تغییر دهد.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که رهبری اخلاق‌مدارانه پدیده‌ای چندبعدی است و می‌تواند در قالب رهبری مبتنی بر رعایت اصول، ارزش‌محوری، شفافیت‌محوری، پاسخگویی، ذی‌نفع‌محوری، فرهنگ‌سازی اخلاقی و پیشگیری از رفتارهای غیراخلاقی تبیین شود. این برداشت با مطالعاتی همسو است که رهبری اخلاقی را فراتر از رفتار فردی رهبر و به‌عنوان عاملی مؤثر بر ساختارها و پیامدهای سازمانی تلقی کرده‌اند. برای مثال، Rabbi و همکاران نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی از طریق ایجاد جو اخلاقی می‌تواند تعهد عاطفی کارکنان را تقویت کند (Rabbi et al., 2025). این یافته مؤید آن است که رهبر اخلاقی نه فقط شخصاً مطابق اصول اخلاقی رفتار می‌کند، بلکه از طریق رفتار، تصمیم‌ها و ارتباطات خود، چارچوبی تفسیری برای دیگر اعضای سازمان ایجاد می‌کند. به همین ترتیب، مطالعه Omidی و Arbabi نقش رهبری اخلاقی را در رابطه میان مشروعیت سازمانی و حکمرانی متعالی برجسته کرده است (Omidی & Arbabi, 2025). بنابراین، آنچه در پژوهش حاضر به‌عنوان معناسازی اخلاقی رهبر شناسایی شد، می‌تواند در سطح سازمانی نیز بازتولید شود و بر ادراک کارکنان از مشروعیت، پاسخگویی و اخلاق حاکم بر سازمان تأثیر بگذارد.

نتایج پژوهش در خصوص اهمیت ارزش‌محوری، مسئولیت‌پذیری و توجه به ذی‌نفعان با مطالعات مربوط به رهبری خدمتگزار نیز همخوانی دارد. Rao رهبری خدمتگزار را یکی از مسیرهای دستیابی به رهبری اخلاقی و اثربخش می‌داند و بر تقدم خدمت، مسئولیت و توجه به منافع پیروان تأکید می‌کند (Rao, 2025). چنین رویکردی را می‌توان از منظر مدل حاضر نیز تبیین کرد؛ زیرا رهبر زمانی می‌تواند منافع و حقوق دیگران را در تصمیم خود وارد کند که معناسازی او محدود به منافع شخصی، چارچوب‌های تثبیت‌شده یا برداشت‌های سوگیرانه نباشد. در واقع، معناسازی اصلاحی ظرفیت رهبر برای گسترش دامنه توجه از «خود» به «دیگران» و از پیامدهای کوتاه‌مدت به پیامدهای گسترده‌تر را افزایش می‌دهد. این مسئله با یافته Salehi و Montazeri درباره پیوند عدالت و رهبری اخلاقی در بخش عمومی ایران نیز همسو است؛ زیرا عدالت‌محوری مستلزم آن است که رهبر در ارزیابی تصمیم‌ها، حقوق و انتظارات گروه‌های مختلف را در نظر بگیرد (Salehi & Montazeri, 2025).

یکی دیگر از ابعاد قابل توجه نتایج، نقش فشارهای اجتماعی و سازمانی در شکل‌دهی به معناسازی منحرف‌کننده بود. یافته‌ها نشان دادند که رهبران ممکن است تحت تأثیر فشار گروه، انتظارات سازمانی یا هنجارهای غالب، رویدادها را به گونه‌ای تفسیر کنند که با جهت‌گیری مسلط محیط سازگار باشد، حتی اگر این تفسیر از منظر اخلاقی قابل دفاع نباشد. این نتیجه با پژوهش Kyzenko و همکاران درباره رهبری اخلاقی و همگرایی نهادی در محیط‌های مدیریتی همخوانی دارد؛ زیرا نشان می‌دهد رفتار رهبر در خلأ رخ نمی‌دهد و ساختارها، قواعد و زمینه‌های نهادی می‌توانند جهت‌گیری‌های مدیریتی را شکل دهند (Kyzenko et al., 2026). همچنین Latif و همکاران تأکید کرده‌اند که رهبری مبتنی بر فرهنگ اخلاقی، یکی از ارکان بهبود کیفیت در سازمان‌های آموزشی است (Latif et al., 2026). بنابراین، اگر فرهنگ و محیط سازمانی از ارزش‌های اخلاقی حمایت کنند، احتمال تقویت معناسازی اصلاحی افزایش می‌یابد؛ اما اگر فشار برای دستیابی به نتایج، اطاعت یا حفظ منافع کوتاه‌مدت بر اصول اخلاقی غلبه کند، همان زمینه سازمانی می‌تواند معناسازی منحرف‌کننده را تقویت کند.

یافته حاضر درباره اثرگذاری زمینه اجتماعی و سازمانی بر معناسازی، با نتایج Neves نیز قابل مقایسه است. وی ارتباط میان رهبری اخلاقی، انگیزش و تعهد معلمان را بررسی کرده و نشان داده است که رفتار اخلاقی رهبر با نگرش‌ها و انگیزش کارکنان پیوند دارد (Neves, 2025). همچنین Al-Bataineh و Hayajneh نشان داده‌اند که انگیزش درونی می‌تواند رابطه میان رهبری اخلاقی و عملکرد کارکنان را میانجی‌گری کند (Al-Bataineh & Hayajneh, 2026). این مطالعات بیانگر آن هستند که سازوکارهای روان‌شناختی میان رهبر و پیامدهای رفتاری نقش اساسی دارند. مدل پژوهش حاضر این منطق را یک مرحله به عقب می‌برد و نشان می‌دهد که در خود رهبر نیز سازوکاری واسط میان محرک‌های محیطی، سوگیری‌های شناختی و رفتار اخلاقی وجود دارد و آن سازوکار، معناسازی است. بنابراین می‌توان معناسازی را نه تنها به‌عنوان فرایندی فردی، بلکه به‌عنوان نقطه اتصال میان شناخت رهبر و فضای اجتماعی سازمان در نظر گرفت.

نتایج پژوهش حاضر همچنین اهمیت معناداری و معنا را در رفتار سازمانی تأیید می‌کند. Aslani و همکاران نشان داده‌اند که معنای زندگی با عملکرد شغلی مرتبط است و این رابطه می‌تواند از طریق انگیزش درونی و بیرونی منتقل شود (Widodo, 2025). Aslani et al., 2025 و همکاران نیز نقش معناداری کار را در کنار حمایت ادراک‌شده سازمانی و

تعهد سازمانی در تبیین درگیری شغلی کارکنان نسل Z مطرح کرده‌اند (Widodo et al., 2025). علاوه بر این، Rurkkhum و Detnakarin نشان داده‌اند که کار معنادار و حمایت سازمانی در شرایط دورکاری اجباری با رفتارهای کناره‌گیرانه کارکنان مرتبط هستند (Rurkkhum & Detnakarin, 2024). هرچند این مطالعات عمدتاً بر معنای کار از دید کارکنان تمرکز داشته‌اند، نتایج آنها به‌طور غیرمستقیم از اهمیت سازوکارهای معنایی حمایت می‌کند. اگر برداشت افراد از معنا می‌تواند انگیزش، درگیری و رفتار آنان را تغییر دهد، منطقی است که نحوه معنابخشی رهبران به موقعیت‌های اخلاقی نیز بر کیفیت تصمیم و رفتار آنان تأثیرگذار باشد.

نتایج مربوط به معناسازی و نقش آن در هدایت رفتار رهبران در محیط‌های تحول‌یافته با یافته‌های Lydiana و همکاران نیز همسو است. آنان در بررسی رهبری بانکی در عصر دیجیتال بر اهمیت نقش رهبری در ایجاد تجربه‌های معنادار کارکنان در شرایط تحول تأکید کرده‌اند (Lydiana et al., 2025). محیط‌های دیجیتال و تحولات فناورانه معمولاً با ابهام، تغییر سریع و تعارض میان منافع مختلف همراه‌اند؛ بنابراین در چنین محیط‌هایی توانایی رهبر در معناسازی صحیح اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. Hilal و Ibrahim نیز در بررسی کاربرد هوش مصنوعی در آموزش مهندسی، بر ضرورت پیوند فناوری با برابری، تنوع و رهبری اخلاقی تأکید کرده‌اند (Hilal & Ibrahim, 2026). این یافته‌ها با مدل پژوهش حاضر سازگارند، زیرا نشان می‌دهند هرچه پیچیدگی و ابهام محیط افزایش یابد، احتمال اتکای افراد به میانبرها و سوگیری‌های شناختی نیز بیشتر می‌شود و در نتیجه کیفیت معناسازی به یکی از عوامل کلیدی در حفظ اخلاق‌مداری تبدیل می‌شود.

در سطح پیامدهای گسترده‌تر سازمانی نیز یافته پژوهش حاضر قابل تبیین است. Rihal نشان داده است که رهبری اخلاقی می‌تواند از طریق هویت سازمانی سبز و فرهنگ سبز، عملکرد زیست‌محیطی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (Rihal, 2025). این نتیجه نشان می‌دهد که رهبران اخلاقی قادرند با ساختن و انتقال چارچوب‌های معنایی، ارزش‌های خاصی را در سطح سازمان تثبیت کنند. از دید مدل حاضر، چنین فرایندی هنگامی امکان‌پذیر است که خود رهبر ابتدا رویدادها و مسئولیت‌های سازمان را از طریق معناسازی اصلاحی تفسیر کند. به بیان دیگر، پیش از شکل‌گیری فرهنگ اخلاقی یا هویت مسئولانه در سطح سازمان، لازم است رهبر بتواند مسائل را به گونه‌ای تفسیر کند که پیامدهای تصمیم برای ذی‌نفعان و جامعه در آن دیده شود. بنابراین، معناسازی می‌تواند یکی از سازوکارهای شناختی زیربنایی اثرگذاری رهبری اخلاقی بر فرهنگ، هویت و عملکرد سازمانی باشد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهند که رهبری اخلاق‌مدارانه باید به‌عنوان فرایندی پویا و تفسیری مطالعه شود، نه صرفاً مجموعه‌ای از صفات ثابت یا رفتارهای قابل مشاهده. این نتیجه با روند جدید مطالعات رهبری اخلاقی همخوان است که بر میانجی‌ها، تعدیل‌گرها و سازوکارهای درونی‌تر تأکید دارند (Al-Bataineh & Hayajneh, 2026; Pradhan, 2025; Rabbi et al., 2025). افزوده اصلی مدل حاضر آن است که معناسازی را در مرکز رابطه میان سوگیری شناختی و رفتار رهبری قرار می‌دهد. بر این اساس، ممکن است دو رهبر در برابر یک موقعیت سازمانی نسبتاً مشابه قرار گیرند، اما به دلیل تفاوت در چارچوب‌های ذهنی، میزان حساسیت نسبت به سوگیری‌ها و توانایی بازتاب و بازنگری، معنای متفاوتی از موقعیت استخراج کنند و در نهایت به تصمیم‌هایی با کیفیت اخلاقی متفاوت برسند. چنین برداشتی می‌تواند توضیح دهد چرا برخورداری از منشورهای اخلاقی، نظام‌های نظارتی یا حتی ارزش‌های شخصی مطلوب همیشه برای جلوگیری از رفتار غیراخلاقی کافی نیست. هنگامی که مسئله از ابتدا به شکلی منحرف تفسیر شود، امکان دارد رهبر رفتار خود را کاملاً سازگار با برداشت ذهنی خویش بداند. در مقابل، معناسازی اصلاحی می‌تواند با ایجاد فاصله شناختی از برداشت اولیه، توجه به دیدگاه‌های دیگر و ارزیابی مجدد پیامدها، امکان تصمیم‌گیری اخلاقی‌تر را فراهم سازد. این تبیین با تأکید مطالعات جدید بر ضرورت عبور از اصول انتزاعی و توجه به نحوه عملی‌شدن اخلاق در شرایط واقعی سازمانی سازگار است (Stansberry Beard, 2025; Worthington et al., 2026).

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند و بنابراین یافته‌ها تا حدی متأثر از تجربه، ادراک، حافظه و تفسیر شخصی مشارکت‌کنندگان هستند. با توجه به حساسیت موضوع اخلاق و رفتار مدیریتی، احتمال سوگیری مطلوبیت اجتماعی نیز وجود دارد و برخی مشارکت‌کنندگان ممکن است در بیان تجربه‌های مرتبط با تصمیم‌های غیراخلاقی یا سوگیری‌های شناختی محتاطانه عمل کرده باشند. دوم، مشارکت‌کنندگان پژوهش از میان متخصصان، مدیران، روان‌شناسان و اعضای هیئت علمی انتخاب شدند؛ از این رو، هرچند این ترکیب امکان دستیابی به دیدگاه‌های تخصصی و متنوع را فراهم کرد، تعمیم مستقیم مدل به همه صنایع، فرهنگ‌ها و سطوح مدیریتی باید با احتیاط انجام شود. سوم، پژوهش دارای ماهیت کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد بود و بنابراین روابط

مطرح شده در مدل، روابط مفهومی و نظری استخراج شده از داده ها هستند و هنوز شدت، جهت و اندازه اثر میان سازه ها از طریق آزمون های کمی و طولی تأیید نشده است. افزون بر این، پیچیدگی مفهومی مانند معناسازی و سوگیری شناختی سبب می شود مرز میان برخی ابعاد آنها در موقعیت های واقعی کاملاً قطعی نباشد و تفسیر پژوهشگر در فرایند کدگذاری نیز، با وجود اقدامات انجام شده برای افزایش اعتبار تحلیل، به طور کامل قابل حذف نباشد.

پیشنهاد می شود در پژوهش های آینده مدل استخراج شده با استفاده از رویکردهای کمی، مدل سازی معادلات ساختاری یا طراحی های آمیخته مورد آزمون قرار گیرد تا روابط میان سوگیری های مستقل، سوگیری های تعدیل گر، معناسازی اصلاحی، معناسازی منحرف کننده و رهبری اخلاق مدارانه به صورت تجربی بررسی شود. توسعه مقیاس های استاندارد برای سنجش معناسازی اصلاحی و منحرف کننده نیز می تواند امکان مقایسه مدل در سازمان ها و جمعیت های مختلف را فراهم کند. همچنین اجرای مطالعات طولی می تواند مشخص سازد که آیا الگوهای معناسازی رهبران در طول زمان و در اثر تجربه، آموزش یا بحران های سازمانی تغییر می کنند یا خیر. بررسی مدل در صنایع پرریسک، سازمان های عمومی، شرکت های مالی، مراکز درمانی، دانشگاه ها و سازمان های مبتنی بر فناوری می تواند به ارزیابی قابلیت انتقال یافته ها کمک کند. پژوهش های آینده می توانند نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، جو اخلاقی، قدرت، فشار عملکرد، استرس، هوش اخلاقی، همدلی، خودآگاهی، امنیت روان شناختی و شدت نظارت را به عنوان عوامل زمینه ای یا تعدیل گر بررسی کنند. همچنین مقایسه رهبران با سطوح مختلف سابقه مدیریتی و مطالعه تفاوت های فرهنگی در الگوهای معناسازی می تواند به تکمیل مدل منجر شود. استفاده از سناریوهای تصمیم گیری، آزمایش های رفتاری و روش های ثبت تصمیم در زمان واقعی نیز می تواند وابستگی پژوهش ها به گزارش های پس نگر را کاهش دهد و تصویر دقیق تری از فرایند واقعی شکل گیری تصمیم اخلاقی ارائه کند.

در سطح عملی، سازمان ها می توانند برنامه های توسعه رهبری اخلاقی را از آموزش صرف قوانین و کدهای اخلاقی فراتر برده و مهارت های معناسازی اخلاقی را به طور مستقیم آموزش دهند. پیشنهاد می شود دوره های آموزشی مدیران شامل شناخت سوگیری های شناختی، تشخیص نشانه های اخلاقی، بررسی مفروضات اولیه، تحلیل پیامدهای تصمیم برای گروه های مختلف ذی نفع، جست و جوی شواهد مخالف، استفاده از دیدگاه های چندگانه و بازاندیشی پیش از تصمیم های مهم باشد. طراحی چک لیست های تصمیم گیری اخلاقی، جلسات مرور تصمیم، مشورت با افراد مستقل و تشکیل کمیته های اخلاق می تواند از غلبه معناسازی منحرف کننده جلوگیری کند. سازمان ها همچنین باید فضایی ایجاد کنند که در آن مخالفت سازنده، طرح پرسش و گزارش نگرانی های اخلاقی بدون ترس از پیامدهای منفی امکان پذیر باشد. ارزیابی مدیران نیز بهتر است تنها بر نتایج مالی یا عملیاتی استوار نباشد و شاخص هایی مانند شفافیت، پاسخگویی، توجه به ذی نفعان، کیفیت استدلال اخلاقی و نحوه مواجهه با موقعیت های مبهم در آن لحاظ شود. استفاده از سناریوهای واقعی و شبیه سازی معضلات اخلاقی در آموزش مدیران، همراه با بازخورد درباره سوگیری های به کار رفته در تصمیم گیری، می تواند توانایی معناسازی اصلاحی را تقویت کند. در نهایت، نهادینه سازی فرهنگی که در آن بازنگری در تصمیم نشانه ضعف تلقی نشود، بلکه بخشی از مدیریت حرفه ای و مسئولانه باشد، می تواند زمینه را برای کاهش تصمیم های غیراخلاقی و تقویت رهبری اخلاق مدارانه فراهم سازد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

References

- Al-Bataineh, R., & Hayajneh, A. (2026). The mediating role of internal motivation on the relationship between ethical leadership and employee performance in hospitals in Northern Jordan. *PLoS One*, 21(1), 1-10. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0341065>
- Aslani, F., Ayat, M., Goharimehr, S., & Mohammadi, M. (2025). The effect of meaning in life on job performance with the mediating role of extrinsic and intrinsic motivation in employees of Isfahan Urban Railway Organization. *Quarterly Journal of Work Psychology*, 4(1), 9-20. <https://doi.org/10.30473/jpsy.2025.75139.1096>
- Hilal, R., & Ibrahim, M. G. (2026). Artificial Intelligence for Inclusive Engineering Education: Advancing Equality, Diversity, and Ethical Leadership. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-9458060/v1>
- Kyzenko, O., Sitnicki, M. W., Zahorodnia, K., Hrebeshkova, O., & Verba, V. (2026). Ethical Leadership and Institutional Convergence in European Management Consulting: A Cluster-Based Comparative Analysis. *Business Ethics and Leadership*, 10(1), 345-366. [https://doi.org/10.61093/bel.10\(1\).345-366.2026](https://doi.org/10.61093/bel.10(1).345-366.2026)
- Latif, M. B. R. A., Sunandar, A., & Juharyanto, J. (2026). Principals' Role of Visionary Leadership Based on Ethical Culture in Improving School Quality: A Systematic Literature Review. *Journal of Innovation in Educational and Cultural Research*, 7(1), 134-142. <https://doi.org/10.46843/jiecr.v7i1.1200>
- Lydiana, Y. F., Gustomo, A., & Bangun, Y. R. (2025). Bank Leadership in the Digital Age: Fostering Meaningful Employee Experiences Through Transformation. *Journal of Management & Organization*, 31(6), 2748-2769. <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10028>
- Neves, M. d. L. G. (2025). Exploring the Relationship between Ethical Leadership, Teacher Motivation and Commitment in Portuguese Public Schools. *Frontiers in Education*, 10, 1456685. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1456685>
- Omidi, A., & Arbabi, A. (2025). Examining the Impact of Organizational Legitimacy on Excellence Governance: Analysis of the Mediating Role of Ethical Leadership Style (Case Study: Lorestan Provincial Government). *Scientific Quarterly of Excellence Governance*, 5(4), 149-182.
- 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>
- Rabbi, A., Khan, R., & Ahmed, S. (2025). Ethical leadership and affective organizational commitment: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 197(3), 551-568. <https://ajajournal.org/aja/article/view/473?articlesBySimilarityPage=7>
- Rao, S. (2025). Servant Leadership: A Pathway to Ethical and Effective Organizational Leadership. *Innovapath*, 1(3), 5. <https://doi.org/10.63501/v0gjhe26>
- Rihal, J. (2025). From Ethics to Ecology: How Ethical Leadership Drives Environmental Performance Through Green Organizational Identity and Culture. *PLoS One*, 20(11), e0336608. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0336608>
- Rurkkhum, S., & Detnakarin, S. (2024). Employee Withdrawal Behavior During Forced Remote Work: The Roles of Perceived Organizational Support and Meaningful Work. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 27(3), 281-297. <https://doi.org/10.1108/ijotb-01-2023-0023>
- Salehi, R., & Montazeri, S. (2025). Alavi Justice and Ethical Leadership in Iran's Public Sector. *Islamic Management Research*, 23(2), 99-120.
- 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>
- Syadidunniam, A., Royani, A., Ummah, N. I., & Aminah, S. (2026). Integrating Behavioral Economics into Islamic Education Management: Promoting Ethical Decision-Making in School Leadership. *Journal of Psychological Insight*, 2(1), 1-13.
- Widodo, T., Wening, N., Nakuloadi, H., Rustiana, E., & Saifuddin, M. R. (2025). Work Engagement in Generation Z Employees: Organizational Commitment, Perceived Organizational Support and Work Meaningfulness. *JLSDGR*, 5(2), e02610. <https://doi.org/10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n02.pe02610>
- Worthington, R. L., Elmore, B. D., Dissassa, D.-T., & Pasha, A. M. (2026). From Principles to Practice: Ethical Leadership in a Time of Threat. *Journal of Diversity in Higher Education*. <https://doi.org/10.1037/dhe0000717>
- Zhang, Z., Wang, A., & Ye, H. (2026). The Influence of Team Ethical Leadership on Ethical Climate, Moral Efficacy, and Multilevel Vigilante Behavior: The Moderating Role of Organizational Monitoring Intensity. *Frontiers in psychology*, 17, 1793533.