

Designing a Model for Enhancing the Ethical Capacity of Senior Commanders and Managers of the Police Command of the Islamic Republic of Iran

1. Ali Akbarnejad^{ORCID}: Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran

2. Jafar Beikzad^{ORCID}*: Department of Public Administration, Bon.C., Islamic Azad University, Bonab, Iran

3. Saber Ghorbani^{ORCID}: Department of Public administration, Sara.C., Islamic Azad University, Sarab, Iran

*Corresponding Author's Email Address: beikzad.jafar@iau.ac.ir

Abstract:

The objective of this study was to design a comprehensive model for enhancing the ethical capacity of senior commanders and managers within the Police Command of the Islamic Republic of Iran. This qualitative study employed a meta-synthesis strategy combining document analysis and semi-structured interviews. The research population consisted of scientific sources published between 2011–2025 (Gregorian calendar) and three participant groups: academic experts, professional specialists, and senior police commanders and managers. Purposive sampling was used, and interviews continued until theoretical saturation was achieved with 19 participants. Data were analyzed using Sandelowski and Barroso's (2007) seven-step meta-synthesis approach. Analysis revealed 77 concepts, 17 subcategories, and 6 main categories—ethical leadership, spirituality-oriented conduct, service-oriented motivation, ethical professionalism, organizational diligence, and organizational climate refinement. These components collectively represent the multidimensional structure of ethical capacity among senior police leaders and form the core of the proposed conceptual model. Findings demonstrate that enhancing ethical capacity requires a multidimensional and integrative approach addressing both individual moral competencies and organizational structures, processes, and culture. The proposed model strengthens ethical decision-making, increases accountability, fosters team cohesion and trust, and ultimately improves organizational performance and public confidence in the police force.

Keywords: Ethics; Organizational Ethics; Ethical Capacity; Police Command; Meta-Synthesis

How to Cite: Akbarnejad, A., Beikzad, J., & Ghorbani, S. (2025). Designing a Model for Enhancing the Ethical Capacity of Senior Commanders and Managers of the Police Command of the Islamic Republic of Iran. *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(2), 1-19.



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

۱. علی اکبر نژاد[✉]: گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۲. جعفر بیگزاد[✉]: گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۳. صابر قربانی[✉]: گروه مدیریت دولتی، واحد سراب، دانشگاه آزاد اسلامی، سراب، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: beikzad.jafar@iau.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش طراحی الگوی جامع برای ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری فرماندهان و مدیران ارشد فرماندهی کل انتظامی جمهوری اسلامی ایران است. این پژوهش از نوع کیفی و مبتنی بر راهبرد فراترکیب بوده و ترکیبی از تحلیل اسناد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته را به کار گرفته است. جامعه پژوهش شامل منابع علمی منتشرشده در فاصله سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۴ (برابر با ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۵ میلادی) و سه گروه مشارکت‌کنندگان—خبرگان دانشگاهی، متخصصان حرفه‌ای و فرماندهان و مدیران ارشد فراجا—بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری با ۱۹ نفر ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با بهره‌گیری از رهیافت هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) انجام شد. تحلیل داده‌های گردآوری‌شده منجر به شناسایی ۷۷ مفهوم، ۱۷ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی شامل رهبری اخلاقی، معنویت‌گرایی، ترویج انگیزه خدمت‌محور، حرفه‌ای‌گرایی اخلاق‌محور، مجاهدت سازمانی و تلطیف جو سازمانی شد. این مقوله‌ها بیانگر ابعاد گوناگون ظرفیت اخلاق‌مداری در سطوح فردی و سازمانی بوده و ساختار مفهومی الگوی پیشنهادی را شکل دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری فرماندهان و مدیران ارشد نیازمند رویکردی جامع و چندبعدی است که هم بر توسعه مهارت‌ها و باورهای فردی و هم بر اصلاح ساختارها، فرآیندها و فرهنگ سازمانی تمرکز دارد. الگوی طراحی‌شده می‌تواند موجب تقویت تصمیم‌گیری اخلاقی، افزایش مسئولیت‌پذیری، ارتقای انسجام تیمی، ایجاد محیط کاری اعتمادساز و در نهایت بهبود عملکرد سازمانی و افزایش سرمایه اجتماعی فراجا شود.

کلیدواژه‌گان: اخلاق، اخلاق سازمانی، ظرفیت اخلاق‌مداری، فرماندهی انتظامی، فراترکیب

نحوه استناددهی: اکبر نژاد، علی، بیگزاد، جعفر، و قربانی، صابر. (۱۴۰۴). طراحی الگوی ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری فرماندهان و مدیران ارشد فرماندهی کل انتظامی جمهوری اسلامی ایران، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۲(۲)، ۱۹-۱.



مقدمه

در دهه‌های اخیر، بحث اخلاق‌مداری در سازمان‌ها به‌ویژه نهادهای حاکمیتی و امنیتی به یکی از مهم‌ترین محورهای پژوهشی و اجرایی تبدیل شده است. افزایش پیچیدگی محیط‌های کاری، گسترش فناوری‌های نوین، رشد انتظارات شهروندان از نهادهای عمومی، و حساسیت روزافزون نسبت به پیامدهای اخلاقی تصمیم‌گیری سازمانی، ضرورت طراحی الگوهای کارآمد برای تقویت ظرفیت اخلاق‌مداری مدیران و فرماندهان را دوچندان کرده است. ادبیات جدید مدیریت و سازمان نشان می‌دهد که اخلاق به‌عنوان یک سازه فردی و سازمانی، نه تنها بر رفتار کارکنان اثرگذار است، بلکه بنیان مشروعیت و اعتماد عمومی را نیز شکل می‌دهد. به همین دلیل، امروزه اخلاق سازمانی دیگر یک مطالبه صرفاً ارزشی نیست، بلکه یک الزام استراتژیک برای دوام و مشروعیت سازمان‌ها محسوب می‌شود (Rhodes, 2023; Roy et al., 2024).

پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که محیط‌های کاری اخلاق‌محور می‌توانند رفتارهای انحرافی کارکنان را کاهش داده و سلامت روانی آنان را ارتقا دهند؛ یافته‌هایی که در بررسی اقلیم اخلاقی محیط کار و ارتباط آن با شاخص‌های استرس، اضطراب و افسردگی نیز گزارش شده است (Borrelli et al., 2024). از سوی دیگر، اخلاق سازمانی در ایجاد فرهنگ اعتماد و هویت سازمانی نیز نقش کلیدی دارد و از طریق تقویت تعهد و همبستگی، رفتارهای حمایتی کارکنان را افزایش می‌دهد (Zagenczyk et al., 2021; Sumlin, 2021). چنین رویکردی، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و امنیت‌محور، اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا کوچک‌ترین انحراف اخلاقی می‌تواند مشروعیت سازمان را زیر سؤال برد و پیامدهای گسترده‌ای برای جامعه ایجاد کند.

در نهادهای نظامی و انتظامی، پیچیدگی مأموریت‌ها، فشارهای محیطی و ضرورت تصمیم‌گیری لحظه‌ای، نیاز به اخلاق حرفه‌ای را افزایش می‌دهد. تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر ارزش‌ها در شرایط پرتنش، یکی از چالش‌های اصلی فرماندهان و مدیران ارشد است؛ چالشی که تنها با توسعه ظرفیت اخلاق‌محوری و نهادینه‌سازی ارزش‌های سازمانی قابل مدیریت است. در همین راستا، طراحی ابزارهای بازتاب ارزشی و تقویت حمایت‌های اخلاقی در سازمان‌های نظامی اقدامی ضروری تلقی شده است (Van Baarle & Van Baarle, 2025). چنین ابزارهایی به مدیران کمک می‌کند تا در شرایط محیطی پیچیده، تصمیم‌هایی بگیرند که هم از نظر حرفه‌ای معتبر و هم از نظر اخلاقی قابل دفاع باشند. اهمیت اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های امنیتی زمانی بیشتر می‌شود که نتایج پژوهش‌های مرتبط با پیامدهای تصمیم‌گیری غیراخلاقی بررسی شود. مرور نظام‌مند مطالعات مرتبط با تصمیم‌گیری اخلاقی در نیروهای انتظامی نشان می‌دهد که نبود چارچوب‌های اخلاقی مشخص، میزان خطاهای حرفه‌ای و تصمیمات آسیب‌زا را افزایش می‌دهد (Dempsey et al., 2023). در همین راستا، پژوهش‌هایی که با رویکرد آینده‌نگر و تحول‌گرا به نقش رهبری اخلاق‌مدار پرداخته‌اند، تأکید دارند که ارزش‌محوری در مدیریت می‌تواند چشم‌انداز سازمان را دگرگون کرده و شناخت کارکنان از مسئولیت‌های اخلاقی‌شان را ارتقا دهد (Mohammadi et al., 2024). بدون وجود چنین نگرشی، سازمان‌ها قادر نیستند با تغییرات محیطی همراه شوند یا پاسخگوی نیازهای اخلاق‌محور جامعه باشند.

در بسیاری از پژوهش‌ها تأکید شده که اخلاق سازمانی تنها محصول نگرش فردی نیست، بلکه نتیجه تعامل چندین عامل ساختاری و فرهنگی در سازمان است. ساختارهای سازمانی، هنجارها، فرآیندهای رسمی و غیررسمی، نوع رهبری و سبک‌های مدیریتی، همگی در شکل‌گیری رفتار اخلاقی نقش دارند (Roszkowska & Melé, 2021). به‌همین دلیل، نظریه‌پردازان جدید حوزه اخلاق سازمانی، سازمان را عرصه‌ای می‌دانند که در آن ساختارهای اخلاقی، هویت حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری اجتماعی به‌طور درهم‌تنیده عمل می‌کنند (Kornberger & Leixnering, 2025). این رویکرد نشان می‌دهد که برای ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری، باید ساختارهای اخلاقی و فرهنگی سازمان بازتعریف و بازطراحی شوند.

در سازمان‌های با ماهیت دولتی یا عمومی، مسئولیت اجتماعی و رفتار اخلاقی کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. انتظار روزافزون شهروندان از نهادهای حکومتی برای پاسخگویی، شفافیت و رفتار اخلاقی، سازمان‌ها را ملزم می‌سازد تا ساختارهای اخلاقی قوی‌تر طراحی کنند (Ebrahimpour et al., 2025). این الزام در شرایط بحرانی نیز بیشتر دیده می‌شود؛ برای مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اخلاق حرفه‌ای نقش میانجی در مدیریت سرمایه انسانی در شرایط بحران دارد و سازمان‌ها برای عبور از وضعیت‌های بحرانی باید ظرفیت اخلاقی خود را تقویت کنند (Rahmani et al., 2025).

علاوه بر ابعاد ساختاری، ویژگی‌های فردی نیز در شکل‌گیری رفتار اخلاقی نقش دارند. برخی پژوهشگران رابطه بین ویژگی‌های شخصیتی و اخلاق کاری را بررسی کرده‌اند و نشان دادند که صفات شخصیتی مانند وظیفه‌شناسی، ثبات هیجانی و صداقت، پیش‌بینی‌کننده مهمی برای اخلاق‌مداری در محیط کار هستند (Sadegh et al., 2025). همچنین، اخلاق کاری اسلامی به‌عنوان یکی از زمینه‌های توسعه رفتارهای اخلاقی در سازمان‌ها، به‌ویژه در کشورهای مسلمان، اهمیت یافته و اثرات قابل‌توجهی بر تعهد سازمانی، انگیزه کاری و رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان دارد (Pratama, 2023 ؛ Azim, 2024 ؛ Riadi et al., 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که اخلاق کاری اسلامی می‌تواند بستر مناسبی برای ارتقای ظرفیت اخلاقی مدیران در سازمان‌های ایرانی باشد.

در حوزه رهبری، پژوهش‌های متعددی به بررسی نقش رهبری اخلاقی پرداخته‌اند. رهبری اخلاقی از طریق ایجاد الگوهای مثبت، تقویت فرهنگ اعتماد و ترویج رفتارهای ارزش‌محور، بر نوآوری، عملکرد و انسجام سازمانی تأثیر می‌گذارد (Sengüllendi, 2024 ؛ Musenze & Mayende, 2023). همچنین، رهبران اخلاق‌مدار از طریق مقابله با رفتارهای انحرافی، افزایش عدالت سازمانی و ایجاد انگیزش در کارکنان نقش کلیدی در حفظ سلامت اجتماعی سازمان دارند (Salimi, 2024 ؛ Salehzadeh, 2024). این شواهد نشان می‌دهد که اصلاح رفتارهای رهبری و گسترش الگوهای رهبری ارزش‌محور، لازمه ارتقای اخلاق سازمانی است.

یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها، نهادینه‌سازی اخلاق در قالب برنامه‌ها و سیاست‌های اجرایی است. تحقیقات اخیر نشان داده که وجود برنامه‌های اخلاقی در سازمان، تنها زمانی مؤثر است که فرهنگ تیمی و هنجارهای شغلی از آن حمایت کنند؛ در غیر این صورت، برنامه‌های اخلاقی صرفاً در سطح اسناد باقی می‌مانند (Cabana & Kaptein, 2025). این نتایج مهم نشان می‌دهد که برای ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری، باید پیوند میان برنامه‌های اخلاقی و فرهنگ سازمانی تقویت شود.

در کنار ساختارها، آموزش اخلاقی نیز نقش مهمی در تقویت ظرفیت اخلاق‌مداری دارد. مطالعات متعددی نشان داده‌اند که آموزش اخلاقی حرفه‌ای باعث افزایش رفتارهای مسئولانه می‌شود و فراگیران را برای مواجهه با چالش‌های اخلاقی پیچیده مجهز می‌کند (Tabatabai, 2024 ؛ Salari Chiniyeh et al., 2023). علاوه بر این، الگوهای آموزشی پیشرفته در حوزه اخلاق (مانند الگوهای مبتنی بر بازتاب و تحلیل موقعیت)، توانایی تصمیم‌گیری اخلاقی افراد را افزایش داده و زمینه‌ساز توسعه اخلاق حرفه‌ای است (Alamkhah, 2022 ؛ Aini & Qahdarjani, 2024).

در سازمان‌های نظامی، آموزش اخلاقی و توسعه ظرفیت اخلاق‌مداری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا این سازمان‌ها در معرض تصمیم‌گیری‌های پرمخاطره و موقعیت‌های ارزش‌محور قرار دارند. پژوهش‌های تطبیقی نشان می‌دهد که ابزارهای بازتابی مبتنی بر ارزش‌ها می‌تواند نقش مؤثری در تقویت اخلاق حرفه‌ای فرماندهان داشته باشد و آنها را برای مواجهه با چالش‌های اخلاقی عملیاتی آماده کند (Van Baarle & Van Baarle, 2025). همچنین، هوش مصنوعی و فناوری‌های نوین نیز بر فرآیند تصمیم‌گیری اخلاقی در عملیات پلیسی اثرگذار بوده و باعث تحول در الگوهای اخلاقی شده‌اند (Jamiri, 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که اخلاق سازمانی در محیط‌های نظامی در حال تجربه پارادایم جدیدی است.

مطالعات مرتبط با الگوهای اخلاقی در ایران نیز بر ضرورت توسعه مدل‌های بومی تأکید کرده‌اند. پژوهش‌هایی که به طراحی الگوی اخلاقی برای مدیران سازمان‌های عمومی یا ورزشی پرداخته‌اند، نشان می‌دهند که مؤلفه‌هایی مانند معنویت‌گرایی، عدالت‌محوری، رعایت حقوق شهروندی، و مجاهدت سازمانی در بافت فرهنگی ایران نقش اساسی در رفتار اخلاقی دارند (Amiri, 2024 ؛ Davaran, 2022 ؛ Danyari et al., 2024). افزون بر این، الگوی اخلاق حرفه‌ای در سازمان تأمین اجتماعی نیز نشان داد که توسعه اخلاق سازمانی نیازمند بازنگری ساختارهای انگیزشی و تربیتی است (Nadri et al., 2025). چنین یافته‌هایی اهمیت توجه به زمینه فرهنگی و سازمانی در طراحی الگوهای اخلاقی را برجسته می‌کند.

در مجموع، ادبیات موجود تصویری روشن و درعین‌حال پیچیده از اخلاق سازمانی در عصر حاضر ارائه می‌دهد. از یک‌سو چالش‌های جدیدی مانند فناوری‌های نوین، افزایش مطالبات اجتماعی، فشارهای عملیاتی و تنوع کارکنان، ضرورت بازطراحی الگوهای اخلاقی را آشکار می‌سازند. از سوی دیگر، پژوهش‌ها تأکید دارند که اخلاق سازمانی، تنها زمانی شکوفا می‌شود که به‌طور یکپارچه در سیاست‌ها، فرهنگ، رهبری، آموزش و ساختار سازمانی وارد شود. بنابراین، طراحی الگوی جامع و بومی برای ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری

مدیران و فرماندهان، ضرورتی استراتژیک و علمی است. هدف این پژوهش طراحی الگویی جامع برای ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری فرماندهان و مدیران ارشد سازمان مورد مطالعه است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کیفی است. پارادایم غالب بر این پژوهش، پارادایم تفسیری-برساختی است. راهبرد کیفی پژوهش حاضر، مبتنی بر فراترکیب با تکیه بر مدل رهیافت ۷ مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) است. جامعه پژوهش شامل دو دسته به شرح زیر است:

الف) جامعه پژوهش در بخش اسناد: شامل مقالات، پایان‌نامه‌ها، کتب و اسناد علمی مرتبط با موضوع پژوهش در بین سال‌های ۱۴۰۴-۱۳۹۰ شمسی و سال‌های ۲۰۲۵-۲۰۰۰ میلادی می‌باشد.

ب) جامعه پژوهش در بخش مصاحبه: شامل سه گروه خبرگان دانشگاهی، کارشناسان خبره و فرماندهان و مدیران ارشد فرماندهی کل انتظامی جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. به منظور دستیابی به نتایج غنی‌تر و کاهش احتمال سوگیری در جمع‌آوری نظرات، افراد مصاحبه‌شونده به گونه‌ای انتخاب شدند که نگرش منفی نسبت به گروه‌های دیگر و تعصب نسبت به جامعه خود نداشته باشند. این گزینش بر اساس شناخت اولیه و بررسی سوابق اجرایی، علمی و عملکردی افراد صورت گرفت. به این ترتیب، امکان درک بهتر و متقابل موضوع مورد مطالعه فراهم شد و دیدگاه‌های چندجانبه مشارکت‌کنندگان منجر به جمع‌آوری اطلاعات غنی و اشباع شده گردید.

در این راستا، همگام با روش فراترکیب، جهت نمونه‌گیری از مقالات، پایان‌نامه‌ها، کتب و اسناد علمی و افراد از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. انتخاب منابع به گونه‌ای بود که بیشترین ارتباط را با موضوع پژوهش داشته باشند و بتوانند داده‌های غنی برای تحلیل فراهم سازند. کفایت نمونه‌گیری نیز از طریق اشباع نظری حاصل شد؛ به این معنا که بررسی منابع تا جایی ادامه یافت که اطلاعات و مفاهیم جدیدی به دست نیامد و داده‌ها به نقطه اشباع رسیدند. همچنین، در بخش مصاحبه از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی استفاده گردید. این روند نیز تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت، تعداد ۱۹ نفر به عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کد	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت سازمانی	سابقه
۱	مرد	۵۵	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	استاد دانشگاه	۲۰
۲	مرد	۵۸	دکتری مدیریت دولتی	استاد دانشگاه	۲۳
۳	مرد	۵۳	دکتری مدیریت منابع انسانی	دانشیار دانشگاه	۱۹
۴	مرد	۶۰	دکتری مدیریت راهبردی	استاد دانشگاه	۲۷
۵	مرد	۵۱	دکتری مدیریت دولتی	دانشیار دانشگاه	۱۷
۶	مرد	۵۴	دکتری مدیریت منابع انسانی	دانشیار دانشگاه	۲۱
۷	مرد	۵۹	دکتری مدیریت آموزشی	دانشیار دانشگاه	۱۶
۸	مرد	۶۳	دکتری مدیریت راهبردی	استاد دانشگاه	۲۶
۹	مرد	۴۸	دکتری مدیریت راهبردی	استادیار دانشگاه	۱۴
۱۰	مرد	۴۹	کارشناسی ارشد مدیریت پیشگیری از جرم	معاون فرهنگی و اجتماعی	۲۴
۱۱	مرد	۴۶	دکتری مدیریت پیشگیری از جرم	رئیس پلیس پیشگیری استان	۲۶
۱۲	مرد	۴۷	دکتری حقوق	کارشناس خبره	۲۳
۱۳	مرد	۵۶	کارشناسی ارشد علوم سیاسی	کارشناس خبره	۲۲
۱۴	مرد	۵۳	دکتری مدیریت رفتار سازمانی	کارشناس خبره	۱۹
۱۵	مرد	۴۹	دکتری مدیریت منابع انسانی	دانشیار دانشگاه	۲۸
۱۶	مرد	۵۵	دکتری مدیریت راهبردی	معاون عملیات استان	۲۵
۱۷	مرد	۵۸	دکتری مدیریت راهبردی نظامی	فرمانده انتظامی استان	۳۳
۱۸	مرد	۴۸	کارشناسی ارشد اطلاعات نظامی و علوم سیاسی	رئیس پلیس مبارزه با مواد مخدر استان	۲۳
۱۹	مرد	۴۶	دکتری مدیریت راهبردی	کارشناس خبره	۲۴

شیوه گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر به این صورت است که ابتدا با مطالعات کتابخانه‌ای و اسنادی، اطلاعات و داده‌های مرتبط با مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری فرماندهان و مدیران ارشد فرماندهی کل انتظامی جمهوری اسلامی ایران جمع‌آوری شد. پس از استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری از ادبیات پژوهش و استخراج الگوی مفهومی اولیه، برای اطمینان از جامع بودن فهرست شاخص‌های استخراج شده و الگوی اولیه تدوین شده، با ۱۹ نفر از خبرگان پژوهش مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام شد و نظرات آن‌ها در خصوص شاخص‌های استخراج شده، گردآوری شد. و در نهایت، تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر با استفاده از رهیافت ۷ مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) انجام گرفت.

یافته‌ها

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بر مبنای رویکرد هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) به شکل زیر می‌باشد:

گام اول: تنظیم سؤالات پژوهش

سؤالات این پژوهش به شرح جدول ۲ می‌باشد:

جدول ۲. تنظیم سؤالات و پاسخ‌های پژوهش

شاخص‌ها	سؤالات پژوهش	پاسخ‌ها
چه چیزی (What)	مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری فرماندهان و مدیران ارشد فرماندهی کل انتظامی جمهوری اسلامی ایران کدامند؟	شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری فرماندهان و مدیران ارشد فرماندهی کل انتظامی جمهوری اسلامی ایران از طریق پیشینه پژوهش
جامعه مورد مطالعه (Who)	جامعه مورد مطالعه جهت دستیابی به این شاخص‌ها چیست؟	همه پایگاه‌های داده علمی قابل استناد
محدوده زمانی (When)	شاخص‌ها مربوط به چه دوره زمانی بررسی و جستجو شد؟	بازه زمانی ۱۳۹۰-۱۴۰۴ شمسی و بازه زمانی ۲۰۲۵-۲۰۰۰ میلادی
چگونه (How)	چه روشی برای فراهم کردن اطلاعات استفاده شده است؟	تحلیل اسناد و مدارک

گام دوم: بررسی نظام‌مند ادبیات پژوهشی

در این پژوهش، پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جستجوی مختلفی بررسی شده است. برای جستجو از واژه‌های کلیدی متنوعی استفاده شد. در جدول ۳ پایگاه‌های داده جستجو شده براساس کلمات کلیدی آورده شده است.

جدول ۳. پایگاه‌های داده جستجو شده براساس کلمات کلیدی

ردیف	پایگاه داده	کلیدواژه جستجو شده	بازه جستجو
۱	Science direct	«Professional Ethics»، «Organizational Ethics»، «Ethical Capacity of Managers»، «Ethical Decision-Making»، «Ethical Organizational Culture»، «Work Ethics»	کلیه پژوهش‌های منتشر شده در بازه زمانی ۲۰۰۰-۲۰۲۵ میلادی
۲	Scopus		
۳	Proquest		
۴	Springer		
۵	Jstore		
۶	Emerald		
۷	Elsevier		
۸	SAGE		
۹	OXFORD Journals		

EBSCO	۱۰
UpToDate	۱۱
PubMed	۱۲
Semantic Scholar	۱۳
ResearchGate	۱۴
Taylor & Francis	۱۵
بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران)	۱۶
پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC)	۱۷
مجلات تخصصی نورمگز	۱۸
پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (Sid)	۱۹
پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج)	۲۰
سیویلیکا	۲۱

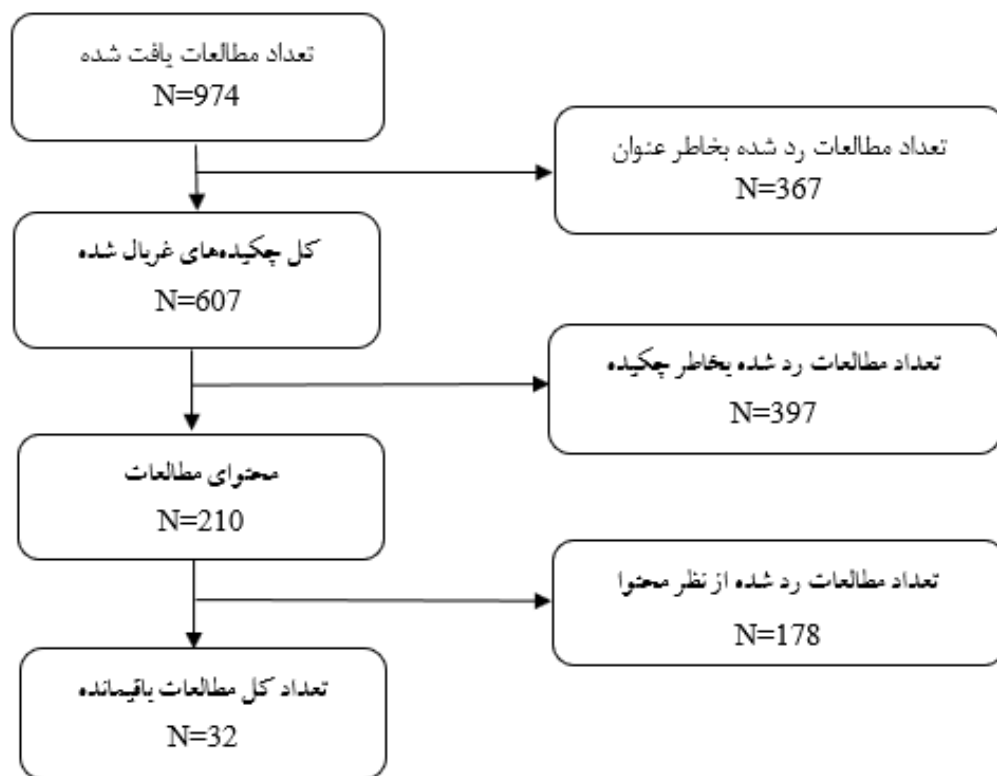
گام سوم: جستجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب

در این گام، منابع یافت شده در مرحله قبل به صورت گام به گام براساس معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مطالعات بررسی می‌گردند. معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مطالعات در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مطالعات

معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
زبان پژوهش	فارسی و انگلیسی
زمان انجام	از ۱۳۹۰ شمسی تاکنون و از ۲۰۰۰ میلادی تاکنون
روش تحقیق	کیفی/ ترکیبی
حوزه مورد مطالعه	اخلاق‌مداری
نوع مطالعه	مقالات چاپ شده در مجلات معتبر و پایان‌نامه‌ها
شرایط مورد مطالعه	بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری فرماندهان و مدیران ارشد

مطابق جدول ۴ بعد از اینکه معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مطالعات مشخص شد. در این مرحله، غربالگری مطالعات انجام شد. روند کلی طی شده در این مرحله و تعداد مطالعات حذف شده در هر پایش در شکل ۱، نشان داده شده است.



شکل ۱. مطالعات منتخب بعد از غربال‌سازی اولیه

گام چهارم: استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها

استخراج کدها از متون در دو مرحله صورت گرفت؛ در مرحله اول کدهای کلی موجود در متن شناسایی شد. در مرحله بعد کدهای بدست آمده واکاوی و بررسی شدند. در این مرحله فراوانی نسبی کدها، سنجش شدند. این کار برای آسان شدن فرایند استخراج مقوله‌ها صورت گرفت. به علت زیاد بودن تعداد کدها در این بخش نمونه‌ای از آن در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. کدهای استخراج شده از پژوهش‌ها

ردیف	کد	فراوانی	منبع
۱	تصمیم‌گیری به موقع و بدون تردید	۲	رحیمی پردنجانی و محمدزاده ابراهیمی (۱۳۹۶)، رودز ^۱ (۲۰۲۳)
۲	شجاعت در پذیرش مسئولیت		
۳	روحیه فداکاری و از خودگذشتگی	۲	بحیرایی و همکاران (۱۴۰۰)، چن و تروینو ^۲ (۲۰۲۳)
۴	ایستادگی در برابر فشارها و تهدیدات		
۵	حکمرانی اخلاقی	۲	میرحسینی و همکاران (۱۴۰۱)، کابانا و کاپتین ^۳ (۲۰۲۱)
۶	توجه به ارزش‌های اسلامی		
۷	پرهیز از رشوه‌خواری	۲	داوران و همکاران (۱۴۰۱)، محمدی قشلاق (۱۴۰۰)
۸	بی‌طرفی در تنبیه/تشویق		
۹	مشورت‌پذیری و توجه به خرد جمعی	۱	نادری و همکاران (۱۴۰۴)

¹. Rhodes

². Chen & Treviño

³. Cabana & Kaptein

۱۰	پرهیز از سوءاستفاده از قدرت و جایگاه	۱	دانیاری و همکاران (۱۴۰۳)
۱۱	داشتن تفکر سیستمی	۱	علم‌خواه و لطیفی (۱۴۰۱)
۱۲	انگیزه درونی برای انجام درست وظایف	۲	سالاری چینه و همکاران (۱۴۰۲)، الحلبوسی و همکاران ^۱ (۲۰۲۱)
۱۳	حفظ عملکرد سازمانی در شرایط تنش		
۱۴	ایجاد فضای اعتماد و احترام متقابل	۳	زاگنچیک و همکاران ^۲ (۲۰۲۱)، احمد و همکاران ^۳ (۲۰۲۱)، سوملین و همکاران ^۴ (۲۰۲۱)
۱۵	اعتماد به توانایی خود در تصمیم‌گیری اخلاقی		
۱۶	خودکنترلی		
۱۷	پایبندی به اصول اخلاقی در محیط کار	۱	روسکوفسکا و مله ^۵ (۲۰۲۱)
۱۸	جسارت در ارائه ایده‌های اخلاق‌محور	۲	شنگوللندی و همکاران ^۶ (۲۰۲۴)، رن و همکاران ^۷ (۲۰۲۱)
۱۹	آموزش و یادآوری اصول اخلاقی در محیط کار		
۲۰	صمیمیت سازمانی	۱	فالیزا و همکاران ^۸ (۲۰۲۴)

گام پنجم: تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌ها

در این مرحله مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شدند. برای شناسایی آن‌ها از دو اصل بنیادی استفاده شد: ۱. اصل تمایز معنایی و ۲. اصل تکمیل سؤالات پژوهش، براساس این دو اصل مقولات و در سطح بالاتری مفاهیم پژوهش تعیین شدند. نتایج حاصل از این شناسایی در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. شناسایی مقوله‌ها و مفاهیم - تحلیل فراترکیب

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم
رهبری اخلاقی	قاطعیت و ایثارگری	تصمیم‌گیری به‌موقع و بدون تردید شجاعت در پذیرش مسئولیت روحیه فداکاری و ازخودگذشتگی ایستادگی در برابر فشارها و تهدیدات
	عدالت‌طلبی	حکمرانی اخلاقی توجه به ارزش‌های اسلامی پرهیز از رشوه‌خواری بی‌طرفی در تنبیه/تشویق
	عدم خودکامگی	مشورت‌پذیری و توجه به خرد جمعی پرهیز از سوءاستفاده از قدرت و جایگاه ایجاد فضای باز برای نقد و گفتگو احترام به حقوق و کرامت انسانی زیردستان
معنویت‌گرایی	آخرت‌گرایی	سعه صدر حق‌مداری توجه به ارزش‌های دینی خویش‌داری در شرایط

1. Al Halbusi et al

2. Zagenczyk et al

3. Ahmad et al

4. Sumlin et al

5. Roszkowska & Melé

6. Şengüllendi et al

7. Ren et al

8. Faliza et al

رعایت تقوای سازمانی		
سادگی‌یستی	فضیلت‌مداری	
پایبندی به اصول شرع در سیاست‌ها و برنامه‌ها		
صداقت و شفافیت در گفتار و رفتار		
تواضع مدیریتی و دوری از غرور قدرت		
پاسخگویی و پذیرش خطا	مسئولیت‌پذیری	
وجدان کاری		
التزام به وظایف محوله با روحیه تعهد		
پرهیز از کم‌کاری یا تنبلی		
وفای به عهد و پایبندی به وعده‌ها		
اولویت دادن به منافع جمعی و سازمانی	خدمت‌رسانی مسئولانه	ترویج انگیزه خدمت‌محور
همدلی سازمانی		
پاسخگویی نسبت به عملکرد شخصی		
توسعه فرهنگ خدمت‌محوری در میان کارکنان و زیرمجموعه‌ها		
اخلاص در کار	تکلیف‌مداری	
داشتن تفکر سیستمی		
انگیزه درونی برای انجام درست وظایف		
حفظ عملکرد سازمانی در شرایط تنش		
ایجاد فضای اعتماد و احترام متقابل		
اعتماد به توانایی خود در تصمیم‌گیری اخلاقی	خودکارآمدی اخلاقی	
خودکنترلی		
پایبندی به اصول اخلاقی در محیط کار		
جسارت در ارائه ایده‌های اخلاق‌محور		
آموزش و یادآوری اصول اخلاقی در محیط کار	توسعه فرهنگ اخلاق‌گرایانه	حرفه‌ای‌گرایی اخلاق‌محور
صمیمیت سازمانی		
وحدت و یکپارچگی در محیط کار		
گشاده‌رویی و سخاوت در رفتار با کارکنان		
تعهد به نظام جان‌نشین‌پروری	مدیریت منابع انسانی اخلاق‌محور	
کاهش تبانی سازمانی		
انتخاب و انتصاب بر اساس شایسته‌سالاری		
ایجاد برابری در رشد و ارتقای کارکنان		
پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای		
برخورداری از ادراک صحیح و عمیق در فرایند مدیریتی	بصیریت و توانایی مدیریتی	
عزت نفس در محیط کار		
رویکرد مسئله‌محور و واقع‌بینانه در حل مسائل سازمانی		
عملکردگرایی به جای تمرکز بر فضیلت‌های کمال‌گرایانه		
اجتناب از قضاوت‌های اخلاقی مطلق در محیط کار		
ازخودگذشتگی و کار شبانه‌روزی	مدیریت و نگرش جهادی	مجاهدت سازمانی
تلاش مستمر برای تحقق اهداف ملی و ارزشی		
مدیریت نهادگرایی		
عدم گرایش به اشرافی‌گری		

تقویت روحیه خوداتکایی در کارکنان و سازمان		
کاهش وابستگی‌های غیرضروری به منابع بیرونی		
احساس دین و مسئولیت در برابر مردم و کشور	حس بدهکاری سازمانی	
نگاه به خدمت به عنوان ادای وظیفه الهی و ملی		
تعهد به پاسخگویی شفاف و صادقانه در برابر جامعه		
دلبستگی عاطفی به سازمان		
رعایت حرمت و شأن انسانی کارکنان	کرامت‌محوری	
ارتقای فرهنگ احترام، ادب و همدلی در محیط کار		
پاسداشت حقوق فردی و سازمانی		
رفتار عادلانه و بدون تبعیض در سازمان		
توجه به شخصیت، عزت نفس و نیازهای کارکنان		
توجه به امرار معاش کارکنان	اتخاذ استراتژی‌های کاری عاطفی	تلطیف جو سازمانی
توجه به بهزیستی روانشناختی کارکنان		
مدیریت هیجانات در محیط کار		
ارتقای فرهنگ قدردانی و تشکر از زحمات کارکنان		
ایجاد غرور سازمانی	هویت‌بخشی به سازمان	
تقویت حس تعلق کارکنان		
ترویج نمادها و آیین‌های سازمانی برای همبستگی		
ایجاد روایت‌های مشترک از موفقیت‌ها و دستاوردها		
تاکید بر رسالت اجتماعی		

گام ششم: کنترل کیفیت

برای کنترل مقوله‌های استخراجی، از مقایسه نظر خبرگان استفاده شد. در جدول ۷ نتایج این مرحله آورده شده است.

جدول ۷. نتایج ضریب کاپای کوهن

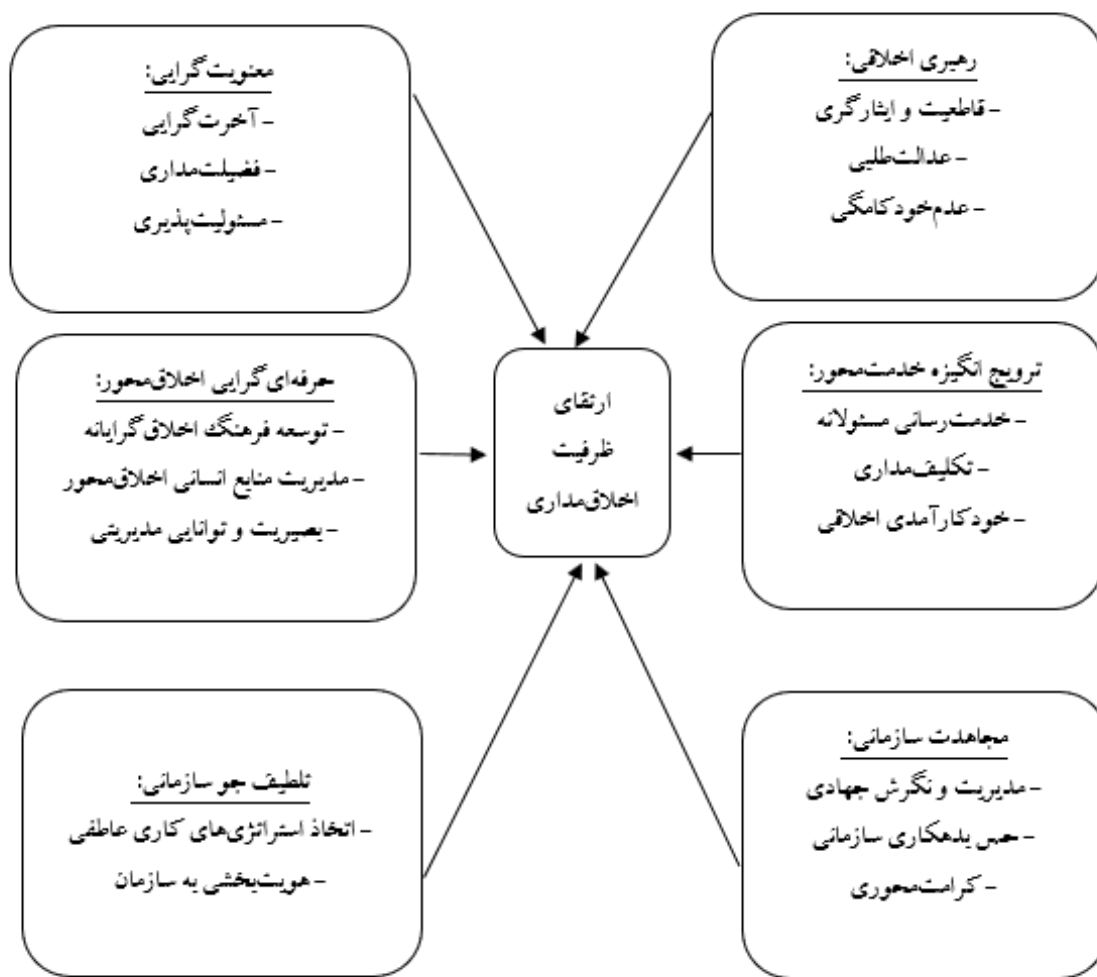
پاسخگوی دوم	جمع کل		ضریب کاپا	سطح معنی‌داری
	موافق	مخالف		
پاسخگوی اول	۱۵	۰	۰/۸۳۷	۰/۰۰۰
موافق	۱۵	۰		
مخالف	۳	۲		
جمع	۱۸	۲		

همان‌گونه که در جدول ۷ مشخص شد ضریب کاپای کوهن برای این پژوهش ۰/۸۳۷ در سطح معناداری ۰/۰۰۰ محاسبه شد که معنی‌داری آن در سطح خطای ۵ درصد تأیید

شد.

گام هفتم: ارائه یافته‌ها

در این مرحله کدهای استخراج شده در قالب ۶ مقوله اصلی، ۱۷ مقوله فرعی و ۷۷ مفهوم طبقه‌بندی شدند. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۱. الگوی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که ظرفیت اخلاق‌مداری فرماندهان و مدیران ارشد در سازمان مورد مطالعه، ساختاری چندبعدی دارد و از مؤلفه‌هایی همچون رهبری اخلاقی، انگیزش خدمت‌محور، معنویت‌گرایی، حرفه‌ای‌گرایی اخلاقی، مجاهدت سازمانی و تلطیف جو سازمانی تشکیل می‌شود. این نتایج با بخش عمده‌ای از ادبیات پژوهش همسو است و جایگاه اخلاق سازمانی را به‌عنوان یک بنیان راهبردی برای هدایت رفتار مدیران و کارکنان تأیید می‌کند. در این پژوهش، مهم‌ترین پیام این است که اخلاق سازمانی نه تنها یک فضیلت فردی، بلکه یک قابلیت مدیریتی و یک الزام ساختاری برای کارآمدی سازمان‌های نظامی و انتظامی محسوب می‌شود. این نتیجه با دیدگاه نظریه‌پردازانی هماهنگ است که اخلاق را بخشی از ظرفیت رهبری می‌دانند و معتقدند که سازمان‌ها بدون فرهنگ اخلاقی منسجم، قادر به حفظ اعتماد عمومی و ایجاد انسجام عملیاتی نخواهند بود (Roy et al., 2024; Rhodes, 2023).

در زمینه رهبری اخلاقی، یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبران اخلاق‌مدار نقش کلیدی در ایجاد فرهنگ اعتماد، صداقت و رفتار ارزش‌محور ایفا می‌کنند. این نتیجه مستقیماً با یافته‌های پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد. برای مثال، پژوهش Sengüllendi نشان داد که رهبری اخلاقی از طریق تقویت فرهنگ سبز سازمانی می‌تواند نوآوری پایدار را

تسهیل کند (Sengüllendi et al., 2024). همچنین، Musenze تأکید می‌کند که رهبری اخلاقی، رفتارهای نوآورانه را افزایش می‌دهد و تحت حمایت سازمانی، اثرات آن تقویت می‌شود (Musenze & Mayende, 2023). این شواهد نشان می‌دهد که در بافت سازمان‌های امنیت‌محور نیز رهبری اخلاقی می‌تواند نقش حیاتی در کاهش رفتارهای پرخطر و افزایش مسئولیت‌پذیری ایفا نماید.

مؤلفه معنویت‌گرایی که در تحلیل‌های پژوهش به‌عنوان یکی از عوامل مهم ظرفیت اخلاق‌مداری شناسایی شد، با یافته‌های پیشین نیز سازگار است. در پژوهش Salimi معنویت و اخلاق کاری نقش میانجی در کاهش رفتارهای انحرافی کارکنان داشته‌اند (Salimi et al., 2024). همچنین، Azim نشان می‌دهد که اخلاق کاری اسلامی، رابطه میان رهبری تحول‌آفرین و عملکرد سازمانی را تقویت می‌کند (Azim et al., 2024). این یافته‌ها اهمیت تکیه بر ارزش‌های معنوی و اخلاقی را در سازمان‌های ایرانی که زمینه فرهنگی و اعتقادی مشترکی دارند، تأیید می‌کند.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که حرفه‌ای‌گرایی اخلاقی یکی از ستون‌های ارتقای ظرفیت اخلاق‌مداری است. این نتیجه با پژوهش‌هایی چون Badrahfshan همسوست که حرفه‌ای‌گرایی اخلاقی را عامل مؤثر بر رفتار مدیریتی در مدارس دانسته‌اند (Badrahfshan et al., 2023). به‌علاوه، Nadri نیز تأکید می‌کند که اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌های عمومی، شرط لازم برای افزایش تعهد و اعتماد کارکنان است (Nadri et al., 2025). همگرایی این نتایج نشان می‌دهد که حرفه‌ای‌گرایی اخلاقی به‌عنوان یک معیار استاندارد، در اکثر سازمان‌ها نقشی بنیادین ایفا می‌کند.

از سوی دیگر، یافته‌ها درباره مؤلفه مجاهدت سازمانی و تعهد فراتر از وظیفه، با ادبیات مرتبط با اخلاق کاری اسلامی همخوان است. Pratama نشان می‌دهد که اخلاق کاری اسلامی می‌تواند رفاه کارکنان را افزایش دهد و رفتارهای دلسوزانه و خدمت‌محور را تقویت کند (Pratama et al., 2023). همچنین، Riadi بیان می‌کند که اخلاق کاری اسلامی رفتارهای شهروندی سازمانی را تقویت کرده و تعهد سازمانی را ارتقا می‌دهد (Riadi et al., 2025). این نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه مجاهدت سازمانی در این پژوهش، پایه‌های نظری و تجربی محکمی دارد و با بافت فرهنگی سازمان‌های ایرانی نیز سازگار است.

از میان یافته‌های پژوهش، نقش جو سازمانی اخلاق‌مدار نیز بسیار برجسته بود. نتایج نشان داد که ایجاد جو اخلاقی می‌تواند رفتارهای انحرافی را کاهش داده و مسئولیت‌پذیری کارکنان را افزایش دهد. این یافته دقیقاً با پژوهش Cabana هم‌هنگ است که نشان داد برنامه‌های اخلاقی تنها در صورتی اثربخش هستند که جو اخلاقی در سطح تیمی وجود داشته باشد (Cabana & Kaptein, 2025). همچنین، پژوهش Onyekwelu تأیید می‌کند که سیاست‌های اخلاقی در حوزه منابع انسانی بدون وجود جو اخلاقی مناسب، تأثیری پایدار بر رفتار کارکنان ندارند (Onyekwelu et al., 2024). بنابراین، یافته‌های این پژوهش تصریح می‌کند که اخلاق سازمانی یک ساختار چندلایه است و بدون توجه به فرهنگ و جو سازمانی، هیچ مدل اخلاقی قادر به اثربخشی کامل نخواهد بود.

در زمینه ارتباط اخلاق سازمانی با عملکرد، نتایج نشان داد که اخلاق‌مداری مدیران مستقیماً بر انسجام، عدالت، اعتماد و عملکرد سازمان اثرگذار است. این یافته با پژوهش Shahzad همسوست که نشان داد پایداری به اخلاق سازمانی عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد (Shahzad et al., 2025). همچنین، Sumlin نشان می‌دهد که اخلاق محیطی و تعهد سازمانی پیش‌بینی‌کننده‌های مهم عملکرد سازمان هستند (Sumlin et al., 2021). هماهنگی این یافته‌ها نشان می‌دهد که اخلاق، نه تنها به‌عنوان یک ارزش، بلکه به‌عنوان یک متغیر عملکردی باید در مدیریت سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد.

پژوهش حاضر همچنین نشان داد که ویژگی‌های فردی، مانند اخلاق کاری و گرایش‌های شخصیتی، بر ظرفیت اخلاق‌مداری اثرگذارند. یافته‌های Sadegh نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی می‌توانند از طریق سازوکارهایی مانند سازگاری شغلی، اخلاق کاری را پیش‌بینی کنند (Sadegh et al., 2025). این یافته با پژوهش Meriac نیز همخوان است که اخلاق کاری و پشتکار را دو عنصر کلیدی در مقاومت شغلی و رفتارهای اخلاقی معرفی می‌کند (Meriac et al., 2023). بنابراین، مدل پیشنهادی پژوهش با نظریه‌های شناختی و رفتاری در حوزه اخلاق نیز سازگاری بالایی دارد.

یافته‌ها در بخش ارتباط میان اخلاق و مسئولیت اجتماعی نیز تأیید می‌کنند که سازمان‌های اخلاق‌مدار مسئولیت‌پذیری اجتماعی بیشتری دارند. پژوهش Ebrahimpour نشان می‌دهد که انتظارات شهروندان از سازمان‌های دولتی در کنار اخلاق حرفه‌ای، تعهد اجتماعی سازمان را افزایش می‌دهد (Ebrahimpour et al., 2025). همچنین،

بحث‌های نظری درباره اخلاق سازمانی و مسئولیت اجتماعی، مانند تحلیل Kourtoglou از فلسفه رواقی، بیان می‌کند که اخلاق سازمانی و حکمرانی مسئولانه ارتباطی ناگسستنی دارند (Kourtoglou et al., 2024).

در مجموع، الگوی ارائه‌شده در این پژوهش با طیف وسیعی از یافته‌های علمی همسوست و نشان می‌دهد که ارتقای اخلاق‌مداری در سازمان‌های نظامی نیازمند رویکردی چندبعدی است که شامل رهبری اخلاقی، آموزش اخلاقی، بازنگری ساختارها، تقویت انگیزه‌های ارزشی و ایجاد جو اخلاقی است. ادبیات پژوهش تأکید می‌کند که اخلاق سازمانی تنها زمانی کارآمد خواهد بود که در تمام سطوح سازمان نهادینه شود؛ نتیجه‌ای که پژوهش حاضر نیز آن را به‌وضوح تأیید می‌کند.

این پژوهش، با وجود ارائه یافته‌های ارزشمند، محدودیت‌هایی نیز دارد. نخست آن‌که بخشی از داده‌ها مبتنی بر مصاحبه و تحلیل کیفی بوده و ممکن است تحت‌تأثیر سوگیری‌های فردی مشارکت‌کنندگان قرار گرفته باشد. دوم، الگوی استخراج‌شده بر اساس زمینه فرهنگی و سازمانی خاص طراحی شده و تعمیم آن به سایر سازمان‌ها با احتیاط همراه است. سوم، برخی ابعاد اخلاق سازمانی مانند اثرات فناوری‌های نوپدید، چالش‌های اخلاقی هوش مصنوعی و نقش شبکه‌های اجتماعی در تصمیم‌گیری اخلاقی، در دامنه این پژوهش قرار نگرفته‌اند.

پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده، الگوی ارائه‌شده را در قالب پژوهش‌های کمی و با مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون کنند تا میزان برازش مدل نیز ارزیابی شود. همچنین، بررسی اثر هوش مصنوعی، رصد دیجیتال و ابزارهای نوین تحلیل داده بر تصمیم‌گیری اخلاقی مدیران می‌تواند حوزه‌ای نوین و ارزشمند باشد. پیشنهاد دیگر، مقایسه تطبیقی اخلاق سازمانی در سازمان‌های نظامی، دولتی و بخش خصوصی است تا تفاوت‌ها و شباهت‌های ساختاری بهتر درک شود.

ضروری است برنامه‌های آموزشی نظام‌مند برای تقویت اخلاق حرفه‌ای فرماندهان تدوین شود و مکانیزم‌های بازتاب و تصمیم‌گیری اخلاقی در عملیات تعبیه گردد. پیشنهاد می‌شود سازمان، شاخص‌های سنجش اخلاق‌مداری مدیران را در نظام ارزیابی عملکرد بگنجانند. همچنین، توسعه نظام‌های پاداش‌دهی مبتنی بر رفتارهای اخلاقی، بازنگری در کدهای حرفه‌ای و ایجاد فرهنگ گفت‌وگوی اخلاقی در واحدهای عملیاتی، می‌تواند نقش مهمی در ارتقای ظرفیت اخلاقی سازمان ایفا کند.

تشکر و قدردانی

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

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

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



Extended Summary

Introduction

Organizational ethics has emerged as a central pillar of contemporary management research, especially within public, military, and security institutions where leadership decisions directly shape social trust, operational legitimacy, and citizens' perceptions of organizational justice. The growing complexity of institutional environments, rapid technological change, and increasing societal expectations regarding transparency and accountability have transformed ethical capacity from a normative aspiration into an operational necessity. In recent scholarship, ethics is treated not only as a behavioral determinant but also as an organizational capability that fundamentally strengthens decision-making, enhances employee performance, and stabilizes organizational culture (Rhodes, 2023; Roy et al., 2024). The literature demonstrates that ethical climates reduce deviant behaviors, improve psychological well-being among employees, and strengthen workplace cohesion, confirming ethics as a core determinant of organizational functioning (Borrelli et al., 2024; Sumlin et al., 2021; Zagenczyk et al., 2021).

In military and law enforcement settings, the ethical responsibilities of leaders become even more profound due to the high-risk nature of operational decisions and the need to balance legal authority with professional integrity. Research highlights that military organizations require strong ethical infrastructures, reflective tools, and robust value-based orientation to navigate morally ambiguous situations (Van Baarle & Van Baarle, 2025). Similarly, ethical decision-making in policing has been shown to depend on structured ethical frameworks and organizational supports, without which errors in judgment can escalate operational risks (Dempsey et al., 2023). In parallel, future-oriented models of leadership emphasize ethical orientation as a fundamental competency for navigating modern institutional challenges, reaffirming the central role of value-driven decision-making among organizational leaders (Mohammadi et al., 2024).

Ethical leadership is repeatedly identified as a critical mechanism influencing employee behavior, innovation, trust, and organizational cohesion. Studies show that ethical leadership strengthens team culture, enhances employee identification with organizational values, and fosters responsible conduct (Musenze & Mayende, 2023; Şengüllendi et al., 2024). Moreover, moral exemplification by leaders strengthens justice perceptions and fosters a constructive and value-based work environment (Salehzadeh, 2024; Salimi et al., 2024). This aligns with theory-driven perspectives asserting that leaders act as carriers of moral norms and shape the ethical boundaries of their institutions.

A substantial body of research also emphasizes the role of Islamic work ethics in shaping prosocial orientation, organizational citizenship behavior, commitment, and performance. Islamic work ethics have been shown to enhance welfare, commitment, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, while also reinforcing moral decision-making and resilience in ethical dilemmas (Azim et al., 2024; Pratama et al., 2023; Riadi et al., 2025). In Iranian institutional contexts, where spirituality and cultural values are deeply embedded in organizational functioning, such findings support the integration of ethical and spiritual dimensions into leadership development initiatives.

Professional ethics additionally emerged as a central axis of organizational stability. Studies focusing on public, educational, and governmental institutions demonstrate that professional ethics strengthens accountability, reduces misconduct, improves service quality, and enhances social responsibility (Badrahfshan et al., 2023; Mir Hosseini et al., 2022; Nadri et al., 2025). Complementary studies rooted in Islamic managerial traditions emphasize that ethical governance is essential for maintaining administrative integrity and public trust (Alamkhah & Latifi, 2022; Davaran et al., 2022). These findings provide theoretical



grounding for integrating cultural, religious, and professional ethical frameworks when designing ethics development models for Iranian military and law enforcement organizations.

Beyond individual traits and spiritual orientation, organizational structures and cultures greatly influence ethical outcomes. A well-implemented ethical program is effective only when supported by a strong team-level ethical culture, according to recent organizational ethics scholarship (Cabana & Kaptein, 2025). Studies also show that ethical climates increase organizational identification and commitment by linking employee experiences with perceived organizational support (Roszkowska & Melé, 2021). Meanwhile, scholars in philosophy and organizational behavior have introduced the Stoic ethical paradigm to conceptualize integrity, social responsibility, and moral consistency at organizational levels (Kourtoglou et al., 2024).

Another stream of research highlights the impact of individual differences on ethical behavior. Personality traits, especially conscientiousness and emotional stability, influence ethical work behavior, underscoring the importance of psychological competencies in ethical capacity (Meriac et al., 2023; Sadegh et al., 2025). Complementary research links meaningful work to ethical antecedents and outcomes, showing that ethics contributes to purpose, motivation, and employee engagement (Rai et al., 2023). Collectively, these studies confirm that ethical behavior is multi-deterministic and emerges from the interplay of individual values, organizational systems, cultural contexts, and developmental processes.

In Iranian contexts, empirical studies provide applied evidence supporting the need for comprehensive ethical models in public and security organizations. Research on disciplinary violations, human capital excellence, and organizational deviance reinforces that ethical frameworks must be embedded in training, leadership selection, and operational decision-making processes (Amiri et al., 2024; Danyari et al., 2024; Rahmani et al., 2025). Additionally, studies in educational, medical, and public institutions demonstrate that ethical training improves responsibility, service quality, and professionalism (Aini & Qahdarijani, 2024; Salari Chiniyeh et al., 2023). Altogether, these findings empirically validate the necessity of designing a contextualized ethical capacity model tailored to the structural, cultural, and operational characteristics of Iranian military and law enforcement systems.

Given these theoretical foundations and empirical insights, the present study addresses a critical research gap by developing a comprehensive model for strengthening the ethical capacity of senior commanders and managers in the studied organization. Grounded in culturally and operationally relevant dimensions—including ethical leadership, spirituality, service-oriented motivation, ethical professionalism, organizational perseverance, and ethical climate—the model aims to provide a structured and practical foundation for improving moral decision-making, strengthening organizational integrity, and enhancing public trust.

Methods and Materials

This study employed a qualitative meta-synthesis approach integrating document analysis and semi-structured interviews. The research population included scientific sources published between 2011 and 2025 along with three participant groups: academic experts, professional specialists, and senior commanders and managers. Purposive sampling continued until theoretical saturation was achieved with nineteen participants. Data were analyzed using the seven-step Sandelowski and Barroso framework, which involves extracting concepts, coding statements, categorizing themes, and synthesizing findings into an integrative model. Trustworthiness was ensured through member checking, triangulation, and systematic auditing of analytic decisions.



Findings

The analytical process yielded seventy-seven concepts consolidated into seventeen subcategories and six main categories. These primary categories included ethical leadership, spirituality-oriented conduct, service-driven motivation, ethical professionalism, organizational diligence (or perseverance), and ethical climate refinement. Each category captured a distinct dimension of ethical capacity at both individual and organizational levels.

Ethical leadership encompassed behaviors and competencies such as fairness, transparency, moral guidance, and role-modeling. Spirituality-oriented conduct included reliance on moral values, meaning-making, and faith-based ethical sensitivity. Service-driven motivation represented altruistic orientation, citizen-focused responsibility, and prioritization of social benefit. Ethical professionalism captured commitment to standards, accountability, professional integrity, and adherence to ethical codes. Organizational diligence included sacrifice, perseverance, and mission-driven commitment. Finally, ethical climate refinement reflected organizational norms, supportive ethical environments, and culture-building mechanisms.

The resulting model illustrated how these six dimensions interact to shape the ethical capacity of leaders in complex operational environments. The structure depicted ethical capacity as a multi-layered, integrative construct requiring alignment between personal values, organizational structures, and leadership systems.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that ethical capacity in military and law enforcement leadership is a multidimensional phenomenon that cannot be reduced to individual morality alone. Instead, it arises from the interplay between personal virtues, professional standards, leadership behaviors, cultural norms, and organizational systems. The emergent model emphasizes that strengthening ethical leadership requires both individual development (including spirituality, professionalism, and moral judgment) and systemic development (including ethical climate, training, and institutional supports).

These insights contribute to the expanding body of organizational ethics literature by providing a contextualized and operationally relevant framework tailored to Iranian institutional settings. The model not only synthesizes prior theoretical and empirical findings but also offers a practical guide for designing training systems, leadership development programs, and organizational reforms aimed at fostering ethical integrity and responsible decision-making.

Ultimately, the study concludes that enhancing ethical capacity is essential for promoting trust, strengthening legitimacy, improving operational effectiveness, and ensuring ethical resilience in military and security organizations. The proposed model serves as a strategic tool for guiding policy development, managerial training, and institutional transformation within the studied organization.

References

- Aini, E., & Qahdarijani, R. (2024). Determining the Relationship Between Self-Efficacy and Group Cohesion with Employee Performance with the Mediating Role of Organizational Commitment in Imam Sajad Hospital. *Journal of Human Resources of NAJA*, 18(78), 172-203. <https://civilica.com/doc/2206473/>
- Alamkhah, M., & Latifi, M. (2022). Evaluating Professional Ethics Establishment Models in Organizations Based on Islamic Teachings. *Bimonthly Journal of Islam and Management Research*, 12(1), 39-58. <https://www.ensani.ir/fa/article/526966/>
- Amiri, M. A., Abbasi, M., & Ansari, R. (2024). Identifying Factors Influencing Disciplinary Violations Among Permanent Staff of Law Enforcement. *Journal of Human Resources of NAJA*, 18(76), 69-98. <https://civilica.com/doc/2078375/>
- Azim, I., Bani, 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>



- Badrahfshan, A. A., Amiriannzadeh, M., Zarei, R., & Ahmadi, E. (2023). Designing a Conceptual Model of Professional Ethics Components for School Administrators. *Bimonthly Journal of New Approaches in Educational Management*, 14(4), 47-64. https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_6033.html
- 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>
- 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>
- Danyari, A., Karim, R., Ghorbani Qahfarokhi, L., & Araish, M. B. (2024). Designing a Business Ethics Model for Managers of Sports Organizations in Iran: A Synthesis Based on the Sandolski and Barroso Model. *Journal of Strategic Studies in Sports and Youth*, 23(64), 425-448. https://faslname.msy.gov.ir/article_766.html
- Davaran, T., Kheyrandish, M., Mirzaei Daryani, S., Ebrahimpour, H., & Rouhi, M. (2022). Designing an Organizational Ethics Model in Light of Nahj al-Balagha (for Government Organizations in Ardabil). *Journal of Strategic Studies in Basij*, 25(2), 127-152. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/2082973/>
- 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>
- Ebrahimpour, H., Nemat, V., Zarjou, S., & Bazmi, O. (2025). Investigating the Impact of Citizens' Expectations from Government Organizations on Commitment to Social Responsibility with the Mediating Role of Professional Ethics. *Journal of Public Management Research*, 18(68), 235-266. https://jmr.usb.ac.ir/mobile/article_9249.html?lang=fa
- Jamiri, R. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Ethical Decision-Making in Police Operations. *Journal of Sustainable Security Studies*, 15(3), 65-81. <https://civilica.com/doc/2300777/>
- 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*, 2023(203), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112037>
- Mir Hosseini, M., Moeinoddin, M., Heyrani, F., & Hatami Nasab, S. H. (2022). Evaluating Accountants' Safe Behavior Through Designing a Professional Ethics Model for Accountants. *Journal of Occupational Health and Health Promotion*, 6(2), 194-207. https://ohhp.ssu.ac.ir/browse.php?a_id=331&sid=1&slc_lang=fa
- Mohammadi, H., Islam Panah, M., Karam Afroz, M. J., & Malkian, F. (2024). Proposing a Futuristic Leadership Model in the Education and Training Organization Emphasizing Ethical Orientation. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 19(4), 213-218. <https://ethicsjournal.ir/article-1-3064-fa.html>
- 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>
- Nadri, I., Babaei Nejad, A., Zeynolzadeh, R., & Malayi, H. R. (2025). Providing a Professional Ethics Model in the Social Security Organization. *Journal of Personal Development and Organizational Transformation*, 3(1), 1-13. <https://doi.org/10.61838/kman.jpdot.3.1.7>
- Onyekwelu, N. P., Ezeafulukwe, C., Owolabi, O. R., Asuzu, O. F., Bello, B. G., & Onyekwelu, S. C. (2024). Ethics and corporate social responsibility in HR: A comprehensive review of policies and practices. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1294-1303. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0216>
- 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. <https://jurnal.uibbc.ac.id/index.php/ijobba/article/view/1699>
- Rahmani, V., Rezaei Dizgah, M., & Rezaei Khalidbari, H. R. (2025). Designing a Model for Excellence in Human Capital Considering Social Responsibility and Professional Ethics in Crisis Conditions. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 20(1), 82-90. http://ethicsjournal.ir/browse.php?a_id=3338&slc_lang=fa&sid=1&printcase=1&hbnr=1&hmb=1
- Rai, A., Kim, M., & Singh, S. K. (2023). Meaningful work from ethics perspective: Examination of ethical antecedents and outcomes of meaningful work. *Journal of Business Research*, 2023(169), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114287>
- Rhodes, C. (2023). The ethics of organizational ethics. *Organization Studies*, 44(3), 497-514. <https://doi.org/10.1177/01708406221082055>
- 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://harpressid.com/IJEAMaL/article/view/214>
- Roszkowska, P., & Melé, D. (2021). Organizational factors in the individual ethical behaviour. The notion of the "organizational moral structure". *Humanistic Management Journal*, 6(2), 187-209. <https://doi.org/10.1007/s41463-020-00080-z>
- Roy, A., Newman, A., Round, H., & Bhattacharya, S. (2024). Ethical culture in organizations: A review and agenda for future research. *Business Ethics Quarterly*, 34(1), 97-138. <https://doi.org/10.1017/beq.2022.44>



- Sadegh, H., Khakpour, R., & Shafie Abadi, A. (2025). Modeling the Effect of Personality Traits on Work Ethics with the Mediation of Job Compatibility. *Journal of Cognition, Behavior, and Learning*, 2(1), 1-12. <https://doi.org/10.61838/jcbl.2.1.2>
- Salari Chiniyeh, P., Tavan, A., Soltani Nejad, N., & Manzari Torki, V. (2023). Designing a Professional Ethics Training Model for Student Teachers in Farhangian University: A Qualitative Study. *Bimonthly Journal of Curriculum Studies in Higher Education*, 14(27), 143-169. <https://www.sid.ir/paper/1488055/fa>
- Salehzadeh, R. (2024). Evaluating the Impact of Leaders' Moral Anger on Trust in Leaders, Perceived Honesty, and Organizational Justice: The Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Journal of Public Management Research*, 17(64), 253-284. https://jmr.usb.ac.ir/mobile/article_8447.html?lang=fa
- Salimi, M., Labaaf, A. H., & Zarei, S. (2024). The Role of Spiritual Health and Monetary Ethics in Counteracting Deviant Behavior of Employees in Sports Organizations with the Mediating Role of Work Ethics. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 19(1), 82-91. http://ethicsjournal.ir/browse.php?a_id=3230&slc_lang=fa&sid=1&printcase=1&hbnr=1&hmb=1
- Şengüllendi, M. F., Bilgetürk, M., & Afacan Findıklı, M. (2024). Ethical leadership and green innovation: the mediating role of green organizational culture. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(8), 1702-1723. <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2180347>
- 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>
- Sumlin, C., Hough, C., & Green, K. (2021). Impact of ethics environment, organizational commitment, and job satisfaction on organizational performance. *Journal of Business and Management*, 27(1), 53-78. <https://doi.org/10.1504/JBM.2021.141287>
- 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>
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N., & Sawyer, K. B. (2021). Context and social exchange: perceived ethical climate strengthens the relationships between perceived organizational support and organizational identification and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4752-4771. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1706618>