

چکیده

مطالعه حاضر با هدف ارائه مدل شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری مدیران در محیط‌های متلاطم صورت گرفته است. این مطالعه با رویکرد کیفی و روش فراترکیب انجام شده است. بدین منظور، روش هفت مرحله‌ای سندولوسکی و باروسو (۲۰۰۷) اتخاذ گردیده است. براین اساس، کلیه اسناد علمی یافت شده از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۲۴، به تعداد ۲۵۹ سند علمی که در ۷ پایگاه خارجی و ۳ پایگاه داخلی یافت شدند، مورد تحلیل قرار گرفتند، این پایگاه‌ها شامل: گوگل اسکالر، اشپرینگر؛ امرالد؛ ساینس دایرکت؛ پاب مد؛ سیج؛ ایراندک؛ اس آی دی و نورمگز می‌باشند. در نهایت، ۲۲ سند علمی پس از واکاوی عناوین، روش پژوهش و یافته‌ها، گزینش و تحلیل شد. تحلیل یافته‌ها با روش تحلیل تم انجام گرفته و به‌منظور کنترل کیفیت پژوهش از بازخوردهای خبرگان در گام‌های پژوهش استفاده شده است. علاوه بر این، از ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)، به‌منظور کنترل کیفیت اسناد علمی برگزیده جهت تجزیه و تحلیل و همچنین تأمین کیفیت یافته‌های مطالعه حاضر استفاده گردید. بر اساس یافته‌ها، شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری، ابعاد اقتصادی، زیست‌محیطی، امنیتی، فرهنگی، فردی، سازمانی، مدیریتی/ رهبری، حقوقی-قانونی، انسانی (بشر) و سیاسی-اجتماعی را که به‌طور کلی شامل ۵۸ مضمون اولیه می‌باشند، در برمی‌گیرد.

■ واژگان کلیدی

شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری، محیط‌های متلاطم، فراترکیب.

شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری مدیران در محیط‌های متلاطم (مطالعه‌ای فراترکیب)

جواد پورکریمی

دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه

تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

(jpourkarimi@ut.ac.ir)

مهسا عزیزی

کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران،

تهران، ایران

(mahsa.azizi@ut.ac.ir)

۱. مقدمه و بیان مسئله

تغییرات سریع تکنولوژی، پیچیدگی و عدم اطمینان، جهان در قرن بیست و یکم را به تصویر می‌کشند (Ambrosat & Grünwald, 2023). فعالیت‌های حرفه‌ای دائماً تحت فشار عناصر و عوامل متعدد است که می‌توانند در چهار مؤلفه پدیده وی یوسی^۱ - نوسانات^۲، عدم قطعیت^۳، پیچیدگی^۴ و ابهام^۵ طبقه‌بندی شوند که تلاطم و چالش‌های محیط خارجی را تعریف می‌کنند (Cernega & et al, 2024). محیط متلاطم به سطوح بالای عدم قطعیت، غیرقابل پیش‌بینی بودن، نوسانات تقاضا و شرایط رشد متغیر در محیط کسب و کار اشاره دارد (Adesi & et al, 2019). وی یوسی آ، با تغییرات سریع، عدم قطعیت بالا، پیچیدگی و ابهام مشخص می‌شود (Budiyono & Anitawati, 2023). فناوری‌های مخرب (داده‌های بزرگ، اینترنت اشیا، هوش مصنوعی و فناوری بلاک‌چین)، قطبی شدن سیاسی، تغییر ژئوپلیتیک و روابط بین‌الملل و مسائل اقتصادی و اجتماعی پس از همه‌گیری ویروس کرونا، از جمله چالش‌های بی‌سابقه‌ای است که جهان متلاطم و به سرعت در حال تکامل کنونی به ارمغان آورده است (Du & et al, 2023). این امر رهبران را وادار کرده است که در محیط فرار، نامطمئن، پیچیده و مبهم فعلی با چالش‌های جدیدی مانند از دست دادن منطقه امن، بی‌سازمانی، سرعت غیرقابل پیش‌بینی و بزرگی تغییرات، نوسانات ناگهانی و شدید، متفاوت فکر کنند و رهبری کنند (Kumar & Modi, 2022). اخلاق و آشفتگی، ممکن است رعایت اصول و احترام، حمایت و اجرای حقوق را غیرممکن کند (Semplici, 2022). طیف گسترده وقوع رویدادهای غیراخلاقی مختلف در سطوح خرد و کلان، مؤید نیاز به مدیریت بهتر رفتار و توسعه عملکرد اخلاقی در محیط‌های کاری است (درویش و عقیقی، ۱۳۹۴). تحقیقات نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها نیازها و فرصت‌ها را برای تقویت اخلاق

1. VUCA: Volatility refers to relatively unstable change; information is available and the situation is understandable, but change is frequent and sometimes unpredictable; Uncertainty refers to a lack of knowledge as to whether an event will have meaningful ramifications; cause and effect are understood, but it is unknown if an event will create significant change; Complexity refers to many interconnected parts forming an elaborate network of information and procedures and ambiguity refers to a situation that causes and effect are not understood and there is no precedent for making predictions as to what to expect (Bennett & Lemoine, 2014).

2. Volatilit.

3. Uncertainty.

4. Complexity.

5. Ambiguity.

6. Turbulence.

نادیده می‌گیرند (Pope, 2015). بدیهی است که با پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها و افزایش اعمال غیراخلاقی در محل کار، مفهوم اخلاق و مدیریت اخلاقی اهمیت ویژه‌ای می‌یابد (Cowton, 2011). آرار و سیتی^۱ (۲۰۲۲) در مطالعه خود عنوان می‌کنند که معضلات اخلاقی^۲ یک عنصر اجتناب‌ناپذیر در تصمیم‌گیری هستند. در سناریوی کنونی نوسانات، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام (وی‌یوسا^۳)، ایجاد فرهنگ اخلاقی قوی حائز اهمیت است (Justin & Koteswari, 2018). دی‌زویسا^۴ (۲۰۲۲) نیز عقیده دارد که اخلاق حرفه‌ای به موضوعی حیاتی و چالش‌برانگیز در محیط امروزی تبدیل شده است. پذیرش اخلاق فضیلت در قرن بیست و یکم یک عقب‌نشینی نوستالژیک به گذشته نیست، بلکه ابزاری قدرتمند برای پیمایش در پیچیدگی‌های اخلاقی دنیای کنونی است (Khan, 2019). یاکوبو و همکاران^۵ (۲۰۲۱)، با مرور سیستماتیک ادبیات نتیجه می‌گیرند که شواهد تجربی نشان می‌دهد سازمان‌هایی که رفتار اخلاقی عالی را تجسم و تشویق می‌کنند، متعهدترین کارکنان را دارند که این امر عملکرد پایدار سازمانی را به دنبال خواهد داشت. چالش‌های فراوانی در خصوص موضوع اخلاق در دنیای متلاطم کنونی مطرح شده است؛ برای مثال، دو و همکاران^۶ (۲۰۲۳) عنوان می‌کنند که سازمان‌ها مسئولیت بی‌سابقه‌ای برای ارتقای امنیت سایبری سیستم‌های اطلاعاتی و داده‌های حساس خود و حفاظت از حریم خصوصی داده‌های ذینفعان خود دارند به‌گونه‌ای که افشای اطلاعات شخصی حساس و محرمانه ذینفعان باعث استرس عاطفی، تحقیر، و احتمالاً ضرر مالی می‌شود. معضلات اخلاقی معمولاً در یکی از موضوعات انتخاب بین حفظ یکپارچگی شخصی یا حفظ وفاداری به دیگران (مانند دوستان، اعضای خانواده، همکاران، کارفرمایان و سازمان‌ها)؛ انتخاب بین علایق یک فرد یا چند نفر و منافع یک جامعه بزرگتر؛ انتخاب بین مزایای فعلی و مزایای بلندمدت (Crowder & Turvey, 2013) ظاهر می‌شود. مطالعه اخلاق به‌طور متمرکز به آنچه که یک نظریه و عملکرد اخلاق مربوط به ویژگی‌های سازمان‌های کاری به‌عنوان نهادهای اجتماعی مسلط را تشکیل می‌دهد، توجه داشته که از اواخر دهه ۱۹۹۰ پدیدار شده است (Rhodes, 2023) اخلاق، مبنایی برای درک درست و نادرست است (Kazmi, 2023). اخلاق کاری به مجموعه‌ای از اصول اخلاقی،

1. Arar & Saiti.
2. Ethical Dilemmas.
3. De Zoysa.
4. Yakubu & et al.
5. Du & et al.

ارزش‌ها و نگرش‌ها در خصوص نحوه عمل در محل کار اشاره دارد (Taygerly, 2022). یکی از نقش‌های اصلی اخلاق در ارتباط با مأموریت، کمک به پرورش، حفظ، ترویج و حتی به چالش کشیدن فرهنگ سازمان و مشارکت رهبران و کارکنان در شکل‌گیری مداوم به فرهنگ مطلوب است (Hamel, 2010). پرسیس و همکاران^۱ (۲۰۲۱)، می‌افزایند که سازمان اخلاقی بر تأمین یک زندگی خوب برای کارکنان از طریق شیوه‌ها و شرایط محل کار بهتر و همچنین رضایت کارکنان متمرکز می‌باشد. در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب‌وکار کنونی؛ سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را به عنوان یک مزیت رقابتی؛ شناسایی؛ جذب و حفظ کنند. مدیریت دارای نقش بسیار مؤثر و تعیین‌کننده در روند توسعه و رشد جوامع انسانی است که این امر زمانی میسر می‌شود که فردی واجد شرایط به عنوان مدیر شایسته؛ بالیافت؛ ماهر و آگاه در رأس سازمان قرار گیرد و در این میان شایستگی‌های اخلاقی از اهمیت به‌سزایی برخوردار است (قموشی و همکاران، ۱۴۰۰). تأثیر رهبری در فرهنگ اخلاقی سازمان‌ها معمولاً شناخته‌شده و حتی شرط لازم برای وجود این فرهنگ تلقی می‌شود (Roque & et al, 2024). حسن اخلاقی رهبران برای قرن‌ها موضوع تحلیل بوده است (Jackson & Lasthuizen, 2024). چالش‌های دنیای متلاطم که سازمان‌های مدرن با آن مواجه هستند، به برداشت متفاوتی از نقش رهبری منجر شده است (Olkowicz & et al, 2024). آکایگو^۲ (۲۰۲۰) معتقد است که نقش میانجی یک رهبر اخلاقی می‌تواند یک محیط قابل‌اعتماد ایجاد کند که ممکن است وفاداری کارکنان را در طول دوره تغییر تقویت کند. رهبری مثبت در معنویت، ارزش‌های اخلاقی مانند ارتباط متقابل، مسئولیت جهانی، شجاعت، معنای زندگی، صبر و بردباری، یادگیری و به اشتراک گذاشتن، خدمت فداکارانه و خودآگاهی، که به خوشبختی و رفاه مردم کمک کرده است و می‌تواند نویدبخش آینده مشترک و پایدار باشد، عمیقاً ریشه دارد (Kumar & Modi, 2022). مدیریت اخلاقی به فعالیت‌هایی اشاره دارد که رهبر برای تلقین چنین ارزش‌های اخلاقی در پیروان انجام می‌دهد (Shakeel & et al, 2019). سیمز و برینکمن^۳ (۲۰۰۲)، رفتار غیراخلاقی در سازمان‌ها را در نتیجه رهبری بحث‌انگیز (تعامل) و جو اخلاقی مورد بحث قرار می‌دهد. رهبران به توانایی رسیدگی به هر مشکل اخلاقی که ممکن است در

1. Persis & et al.

2. Akaigwe.

3. Sims & Brinkman.

طول فعالیت‌های حرفه‌ای‌شان پیش بیاید، نیاز دارند؛ آنها به شایستگی اخلاقی نیاز دارند (Kavathatzopoulos, 2012). تحقیقات نظری و تجربی در مورد فضایل اصلی و رهبری مؤثر در قرن بیست و یکم در چارچوب شکست‌های اخلاقی متعدد و همچنین محیط بحران اقتصادی اخیر (Papadopoulos, 2012)، بر نیاز به تعریف درست شایستگی‌های اخلاقی و رفتاری مدیران در محیط‌های متلاطم تأکید می‌کند.

دتا و همکاران^۱ (۲۰۲۲)، با مرور ادبیات تشریح می‌کنند که شواهد گسترده فساد و تخلف، اخلاق را به یکی از پیش‌نیازهای مهم برای کسب‌وکار پایدار تبدیل کرده و توسعه شایستگی‌های اخلاقی را به عنوان مسئله اصلی مقابله با جهان کنونی معرفی می‌کند. رسوایی‌های متعدد مربوط به خطاهای اخلاقی رهبران سطح بالا که در یک دهه و نیم گذشته رخ داده است، جنبه‌های اخلاقی و اخلاقی رهبری را در خط مقدم توجه عمومی قرار داده است و فشار بر شرکت‌ها و رهبران آنها را برای رفتار اخلاقی افزایش داده است (Den Hartog, 2015). پولینگ و همکاران^۲ (۲۰۱۶)، شایستگی اخلاقی را به عنوان تصمیمات و اقدامات آگاهانه در یک مسئولیت مشخص؛ احساس تعهد نسبت به اصول اخلاقی خود و عمل مسئولانه با در نظر گرفتن استانداردهای قانونی در کنار پیامدهای اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی تعریف کرده و عقیده دارند که مستلزم دانش هنجاری و تمایل به دفاع از رفتارهای مبتنی بر آن در برابر مقاومت‌ها می‌باشد. شایستگی و رفتار اخلاقی با رعایت قوانین، مقررات و احترام همراه است (Mondal, 2013). لچاسور و دیگران^۳ (۲۰۱۸) در مطالعه خود نتیجه می‌گیرند حساسیت اخلاقی، دانش اخلاقی، تأمل اخلاقی، تصمیم‌گیری اخلاقی، کنش اخلاقی، و رفتار اخلاقی پرکاربردترین اصطلاحاتی هستند که در ارتباط با شایستگی اخلاقی در حوزه پزشکی استفاده می‌شوند. مفهوم شایستگی اخلاقی را می‌توان برحسب قدرت شخصیت، آگاهی اخلاقی، مهارت‌های قضاوت اخلاقی و تمایل به انجام کار خوب تعریف کرد. همچنین می‌توان حرفه‌ای بافضیلت^۴، تجربه یک حرفه‌ای، ارتباطات انسانی، دانش اخلاقی و محیط پشتیبان در سازمان را پیش‌نیازهای شایستگی اخلاقی دانست (Kulju & et al, ۲۰۱۶). رهبران اخلاقی فرصت‌ها را با قضاوت اخلاقی شهودی و استدلال اخلاقی آگاهانه و با در نظر گرفتن دیدگاه‌های مختلف و نیازهای پیروان هنگام حل مسئله، به دست می‌آورند.

1. Dutta & et al.
2. Pohling & et al.
3. Lechasseur & et al.
4. Virtuous Professional.

آنها با الهام بخشی از چشم‌انداز، همکاری و اعتمادسازی را در بین ذینفعان توسعه می‌دهند (Bacha & Niesten, 2024). یافته‌های مطالعه عزیزی و همکاران (۱۴۰۲) نشان می‌دهند که آگاهی از اصول اخلاقی و بهبود شایستگی‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری باعث ارتقای شایستگی‌های اخلاقی می‌شوند. لذا مسئله‌ای که مطرح است این است که شایستگی‌های اخلاقی رهبران در محیط‌های متلاطم چیست؟ و چه طبقه‌بندی را برای این شایستگی‌ها بر اساس پژوهش‌های انجام‌شده پیشین می‌توان مطرح کرد؟.

۲. پیشینه پژوهش

رادز^۱ (۲۰۲۳) در پژوهش خود تحت عنوان «اخلاق اخلاق سازمانی» تشریح می‌کند که مطالبه اخلاقی برای عدالت دقیقاً در جایی است که سازمان‌دهی اخلاق ضروری می‌شود تا بتوان رویه‌های عادلانه‌ای را توسعه داد تا با مردم به طور برابر و بدون تعصب یا جانبداری تبعیض‌آمیز رفتار شود که این امر در برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان پیرامون پرداخت منصفانه، استخدام رقابتی، فرآیندهای شکایات^۲، برنامه‌های برابری و غیره منعکس می‌شود. قاسمیان سوربنی و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه خود تحت عنوان «شناسایی شایستگی‌های اخلاقی مدیران به منظور به کارگیری در ساختار مدیریتی دانشگاه» نشان می‌دهند که شایستگی‌های اخلاقی مدیران شامل ابعاد دانش و معلومات حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های رفتاری و فکری، اعتبار، نگرش و بینش، خدمتگزاری، مسئولیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اخلاقی و اعتقادی می‌باشد.

یافته‌های مطالعه قموشی و همکاران (۱۴۰۰)، تحت عنوان «شایستگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی: مطالعه‌ای فراترکیب»، شایستگی اخلاقی فردی (تقوا، اعتمادبه‌نفس، شجاعت و جسارت، پاکدامنی و حیا، کظم‌غیظ، پرهیز از شخصی کردن امور، فروتنی و ...)، شایستگی اخلاقی بین فردی (برقراری روابط حسنه، عدالت و انصاف، صبوری، امانتداری، حسن ظن، فداکاری و ...) و شایستگی اخلاقی فرا فردی (پرهیز از پنهان کاری، قانون‌گرایی، مقدس شمردن خدمت‌رسانی، مصلحت‌اندیشی، مسئولیت‌پذیری سازمانی، مشارکت‌جویی، وجدان کاری و ...) را به عنوان ابعاد شایستگی‌های اخلاقی مدیران معرفی می‌کنند.

1. Rhodes

2. Complaints Processes.

خان^۱ (۲۰۱۹) در مطالعه خود تحت عنوان «فضیلت در گرداب: پرورش شخصیت اخلاقی در جهانی آشفته» استدلال می‌کند که پرورش یک شخصیت اخلاقی قوی - مبتنی بر فضایل مانند صداقت، درستکاری و شفقت - برای عبور از «گرداب اخلاقی» دنیای پرفرازونشیب کنونی بسیار مهم بوده و خود انعکاسی، مربیگری، و مشارکت جامعه را به‌عنوان استراتژی‌های پرورش و حفظ شخصیت اخلاقی معرفی می‌نماید.

موریس و همکاران^۲ (۱۹۹۶)، در مطالعه خود تحت عنوان «مدل‌سازی نگرش‌های اخلاقی و رفتارهای تحت شرایط آشفتگی محیطی: مورد آفریقای جنوبی» بر اساس داده‌های به‌دست‌آمده از یک نمونه ملی از متخصصان تحقیقات بازاریابی در آفریقای جنوبی نشان می‌دهند که سطح بالاتر آشفتگی به‌طور مثبت با ارزش‌های شخصی قوی‌تر، استانداردهای پایین‌تر از نظر هنجارهای غیررسمی، و باور بیشتر به کارآمدی کدهای اخلاقی مرتبط بوده است.

واکاوای پیشینه در این حوزه نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی جهت تعیین شایستگی‌های اخلاقی - رفتاری در محیط‌های متلاطم صورت نگرفته است، از این‌رو، صورت‌بندی یک مطالعه فراترکیب به‌منظور ترکیب و تلفیق یافته‌های مطالعات انجام‌شده و ارائه مدلی نسبتاً جامع از شایستگی‌های اخلاقی - رفتاری در محیط‌های متلاطم؛ که دربرگیرنده تمامی ابعاد پویایی و تغییر، پیچیدگی و عدم قابلیت پیش‌بینی محیط باشد (Volberda & van Bruggen, 1997) ضرورت می‌یابد. از این‌رو، مطالعه حاضر به این پرسش اساسی پاسخ می‌دهد که «شایستگی‌های اخلاقی - رفتاری در محیط‌های متلاطم از چه ابعادی تشکیل شده است؟»

۳. روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش از پارادایم تفسیری و برای شناسایی مدل شایستگی‌های اخلاقی - رفتاری در محیط‌های متلاطم، از روش فراترکیب^۳ استفاده شده است. بدین منظور، از روش هفت مرحله‌ای سندولوسکی و باروسو^۴ (۲۰۰۷) استفاده شده است (شکل ۱). فراترکیب روشی محبوب برای ترکیب یافته‌های تحقیقات کیفی، باهدف دستیابی به بینش‌هایی با دامنه، تعمیم‌پذیری، توسعه مفهومی یا سودمندی عملی^۵ بیشتر از آنچه در هر مطالعه اولیه

1. Khan.

2. Morris & et al.

3. Meta-Synthesis.

4. Sandelowski & Barroso.

5. Practical Usefulness.

منحصربه‌فرد قابل‌دستیابی است؛ انجام می‌شود (Thorne & et al., 2004; Campbell). از آنجا که مطالعات انجام‌شده تنها به بررسی شایستگی‌های اخلاقی مدیران با تأکید بر بعد خاصی از تلاطم محیطی از قبیل عدم اطمینان، آشوب، بحران و... انجام شده‌اند؛ صورت‌بندی یک مطالعه فراترکیب به‌منظور کسب بینشی عمیق در این حوزه ضرورت دارد. در پژوهش حاضر از روش هفت مرحله‌ای سندولوسکی و بارسو (۲۰۰۷) استفاده شده است (شکل ۱).



شکل ۱: مراحل فراترکیب (سندولوسکی و بارسو، ۲۰۰۷)

گام اول - طرح سؤالات پژوهش: پژوهش حاضر به سال اساسی «مدل شایستگی‌های اخلاقی- رفتاری در محیط‌های متلاطم از چه مقوله‌هایی تشکیل شده است؟» پاسخ می‌دهد. گام دوم - مرور نظام‌مند ادبیات: جامعه پژوهش، کلیه اسناد علمی- پژوهشی منتشرشده در پایگاه‌های داخلی و خارجی بین سال‌های ۲۰۰۹ تا ۲۰۲۴ به تعداد ۲۵۹ مقاله را که به شایستگی‌های اخلاقی- رفتاری در محیط‌های متلاطم پرداخته‌اند در برمی‌گیرد. استراتژی‌های جست‌وجو در جدول ۱ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. استراتژی‌های جست‌وجو

استراتژی And	استراتژی Or
Turbulent, Environment متلاطم، محیط	ethical-behavioral competencies شایستگی‌های اخلاقی- رفتاری
Turbulence, Environment تلاطم، محیط	Turbulent, Chaos, VUCA, Changing متلاطم، آشفته، وی‌یوسی‌آ، متغیر
Chaos, Environment آشفته، محیط	
VUCA, Environment وی‌یوسی‌آ، محیط	
Changing, Environment متغیر، محیط	

۱۳۵

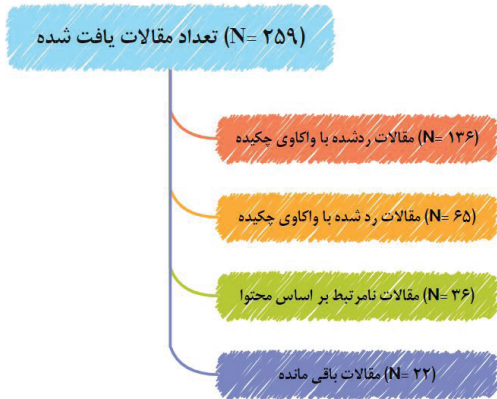
مرحله سوم- جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب: از میان مقالات علمی- پژوهشی یافت شده در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف، گزینش مقالات به منظور تحلیل یافته‌ها بر اساس معیارهای (الف) مقالات کیفی، (ب) منتشرشده به زبان انگلیسی و فارسی، (ج) متمرکز بر شایستگی‌های اخلاقی- رفتاری در محیط‌های متلاطم، (د) دسترسی به محتوای مقالات، (ه) منتشرشده از سال ۲۰۰۹ تاکنون؛ همچنین (ی) کیفیت مطلوب یافته‌ها، صورت گرفته است. جهت ارزیابی کیفیت، دو خبره با استفاده از چک‌لیست برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی (CASP)، مطالعات برگزیده را از منظر روش‌شناسی و اعتبار یافته‌ها مورد واکاوی قرار دادند و کسب حداقل امتیاز ۴۰ از ۵۰ به عنوان معیار گزینش مقالات جهت تجزیه و تحلیل یافته‌های آنها، قرار گرفت.

جدول ۲. تعداد منابع یافت شده به تفکیک پایگاه‌های اطلاعاتی

پایگاه اطلاعات	مقالات یافت شده	پایگاه اطلاعات	مقالات یافت شده
Google Scholar	۱۱۳	Research Gate	۳۷
Emerald	۲۹	Springer	۹
Science Direct	۱۱	Sid	۴
PubMed	۱۹	Irandoc	۲
Sage	۳۶	Noormags	۱

۱۳۶

در مرحله بعد ۲۵۹ مقاله شناسایی شده با جست‌وجوی کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های داخلی و خارجی، بر اساس ارتباط عنوان با موضوع پژوهش حاضر مورد واکاوی قرار گرفته و ۱۳۶ مقاله به علت عدم ارتباط با موضوع و روش مطالعه حاضر، کنار گذاشته شدند؛ برای مثال، بخشی از پژوهش‌ها به روش کمی انجام گرفته بودند؛ با واکاوی چکیده اسناد علمی باقی‌مانده؛ ۶۵ مقاله کنار گذاشته شدند؛ ۵۸ مقاله باقی‌مانده بر اساس ارتباط محتوا با موضوع بررسی شد و در نهایت ۲۲ سند علمی-پژوهشی (جدول ۷) کدگذاری و تحلیل شدند (شکل ۲).



شکل ۲.۲. گزینش مقالات

مرحله چهارم - استخراج اطلاعات مقاله: از فیش فراترکیب اقتباس شده از خنیفر و مسلمی (۱۴۰۲) به منظور استخراج و جمع‌آوری داده‌های موردنیاز پژوهش که متشکل از بخش‌های عنوان، متن، مفاهیم و منبع می‌باشد، استفاده شده است (جدول ۳).

جدول ۳. نمونه فیش تکمیل شده فراترکیب

عنوان: مدیریت استراتژی شرکت، حکمرانی و اخلاق در محیط متلاطم جهانی		شماره: ۶۸
مفاهیم	متن	کد منبع
مسئولیت اجتماعی مشارکتی، تعهد به رفتار اخلاقی، کمک به توسعه اقتصادی، بهبود کیفیت زندگی نیروی کار و خانواده‌های آنها و جامعه	به‌طور کلی <u>مسئولیت اجتماعی مشارکتی</u> ، <u>تعهد سازمان‌ها به رفتار اخلاقی</u> و <u>کمک به توسعه اقتصادی در عین بهبود کیفیت زندگی نیروی کار و خانواده‌های آنها و همچنین جامعه محلی و جامعه.</u>	۰۶
Setordzi, I., & Gyimah, M.W. (2017). Managing Corporate Strategy, Governance, and Ethics in the Turbulent Global Environment. <i>International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics</i> , 4(2), 80-90.		منبع:

مرحله پنجم - تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی: تجزیه و تحلیل یافته‌ها در پژوهش حاضر بر اساس تحلیل مضمون^۱ و توسط دو نفر از خبرگان صورت گرفته است. تحلیل مضمون، یک روش تجزیه و تحلیل منعطف و قوی است که می‌تواند به توسعه بینش در خصوص پدیده‌های پیچیده کمک کند (Kiger & Varpio, 2020). در این نوع تحلیل، مضامین مشترک از طریق بررسی و واکاوی داده‌ها توسط محقق احصاء شده و موضوعات، ایده‌ها و الگوهای معنایی که به‌طور مکرر مطرح می‌شوند، شناسایی می‌شوند (Rosairo, 2023). بدین منظور گام‌های ارائه شده توسط براون و کلارک^۲ (۲۰۰۶) دنبال شده‌اند که شش گام آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازنگری مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تهیه گزارش را در برمی‌گیرد.

1. Thematic Analysis.
2. Braun & Clarke.

مرحله ششم-کنترل کیفیت: به منظور تأمین کیفیت پژوهش حاضر تلاش شد کلیه اسناد-علمی پژوهشی مرتبط با موضوع مطالعه شناسایی شود، همچنین عنوان، چکیده و محتوای آنها به دقت واکاوی گردید و تمام گام‌های پژوهش به همراه تجزیه و تحلیل داده‌ها تحت نظارت و بازخورد متخصصان در حوزه فراترکیب انجام گرفت. با کمک ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی، کیفیت پژوهش حاضر توسط خبرگان ارزیابی گردید و امتیاز کسب‌شده ۴۵ از ۵۰ بود که نشان‌دهنده کیفیت مطلوب یافته‌ها می‌باشد. به منظور سنجش پایایی کدهای استخراجی، ۳ مورد از منابع فراترکیب، به صورت تصادفی گزینش شده و به دانش‌آموخته دکتری برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی که در حوزه شایستگی‌های مدیران، دارای تجربه کاری و تألیف اثر می‌باشد، جهت کدگذاری ارائه گردید. یافته‌های حاصل از این کدگذاری در جدول ۴ ارائه شده است.

۱۳۸

جدول ۴. نتایج حاصل از کدگذاری مجدد مصاحبه‌ها توسط کدگذار دوم

کد منبع	تعداد کدهای به دست آمده توسط پژوهشگر	تعداد کدهای به دست آمده توسط کدگذار دوم	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای عدم توافق
۷	۱۵	۱۷	۱۴	۳
۱۱	۲۷	۲۴	۲۰	۱۱
۲۰	۱۸	۲۱	۱۶	۷
مجموع	۶۰	۶۲	۵۰	۲۱

فرمول محاسبه درصد توافق بین دو کدگذار بر اساس فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

$$\text{درصد توافق پایایی کدگذاران} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$

نتایج کدگذاری در جدول ۴، نشان می‌دهد مجموع تعداد کدهای ثبت‌شده توسط پژوهشگر و همکار پژوهش، ۱۲۲ مورد است. تعداد کل توافقات بین کدها، ۵۰ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۲۱ است. مقدار پایایی بین کدگذاران برای ۳ مورد از منابع فرا ترکیب‌شده در این پژوهش، با استفاده از فرمول ذکرشده تقریباً برابر ۸۲ درصد حاصل شد که نشانگر پایایی مطلوب یافته‌ها می‌باشد.

۴. یافته‌های پژوهش

با توجه به محدودیت حجم مقاله، یافته‌های کدگذاری اولیه به طور نمونه در ۴ سند از اسناد بررسی شده که به صورت تصادفی گزینش شده‌اند؛ ارائه می‌گردد (جدول ۵).

جدول ۵. کدگذاری اولیه یافته‌های پژوهش (به‌طور نمونه ۴ سند)

کد منبع	متن	مفاهیم
۰۱	جامعه انتظار دارد آلودگی محیط‌زیست کاهش یابد و شرکت‌ها می‌خواهند هزینه‌های متحمل شده را در هنگام رعایت مقررات حفاظت از محیط‌زیست در فعالیت‌های تولیدی خود به حداقل برسانند.	کاهش آلودگی زیست محیطی رعایت قوانین و مقررات حفاظت از محیط‌زیست
۱۵	در نظر گرفتن نیازها، علائق، تجربه و دیدگاه دیگران که منجر به درک واضح‌تر از خود و دیگران می‌شود.	در نظر گرفتن نیازهای دیگران، در نظر گرفتن تجارب و دیدگاه‌های دیگران، آگاهی درست از خود و دیگران
۰۷	کسانی که ظرفیت بیشتری دارند مسئولیت بیشتری را بر عهده می‌گیرند، اما فراگیر باقی می‌مانند و از صداها و تجربیات مختلف آگاه هستند.	آگاهی از تجارب و صداها مختلف، فراگیری
۰۲	احترام به محیط‌زیست، رفتار با ذینفعان، شفافیت، تقلب مالی و صداقت در حسابداری در چنین شرایطی اهمیت یافته‌اند.	احترام به محیط‌زیست، رفتار با ذینفعان، شفافیت، اجتناب از تقلب حسابداری و مالی

در نهایت کدگذاری نهایی یافته‌های پژوهش در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. کدگذاری نهایی یافته‌های پژوهش‌ها

مضمون اصلی	مضمون ثانویه (بعد)	مضمون اولیه
شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری مدیران در محیط‌های متلاطم	شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری اقتصادی	اجتناب از انتفاع فردی (۱۰۲،۶،۱۳،۱۲،۱۶،۱۷)؛ مبارزه با کلاهبرداری، فساد، سرقت و سوء مدیریت (۱۰۲،۴،۱۶،۸،۷،۱۸)؛ کمک به توسعه اقتصادی (۶،۸)؛ اخلاق مصرفی (۷،۱۵،۱۹،۲۰)
	شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری زیست‌محیطی	ارزیابی پیامدهای زیست‌محیطی اقدامات (۴،۲)؛ اتخاذ رویکرد نوآورانه و فناورانه در حفاظت و نگهداری منابع کمیاب و محیط‌زیست (۶،۷،۱۹،۲۰)؛ مسئولیت اجتماعی محیطی شرکتی (۴،۱،۶،۵،۱۶)
	شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری امنیتی	ارتقای امنیت سایبری اطلاعات (۴،۱۶،۱۹)؛ محافظت از اطلاعات شخصی ذینفعان (۴،۱۶،۱۹،۲۲)؛ در اولویت قرار دادن امنیت و رفاه افراد (۵،۶،۱۰،۱۷،۲۰،۲۲)؛ ارتقای امنیت اجتماعی (۵،۱۵،۱۹)
	شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری فرهنگی	پرورش جو اخلاقی (۱،۶،۱۶،۱۷،۱۸)؛ تشویق تنوع (۱،۶،۷،۹)؛ پرورش سرمایه معنوی و شناختی افراد (۱،۱۷،۱۶،۱۸،۲۰)؛ توسعه فرهنگ یکپارچه و باز (۱،۶،۱۵،۱۶،۱۹)؛ خلق فرهنگ احترام و حمایت (۱۷،۲،۶،۱۰،۱۸،۱۹)
	شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری فردی	اخلاق عدالت‌محور (۱۰۲،۴،۹،۷،۸،۱۱،۱۰،۱۷)؛ اخلاق فضیلت‌محور (۳،۵،۱۱،۱۷،۱۰)؛ مراقبت و توجه (۱۱،۱۰،۱۰)؛ اصالت (صداقت، شرافت) (۱۰۲،۳،۸،۱۰،۱۷،۱۶،۱۴،۱۸،۱۹)؛ صبر و تاب‌آوری در برابر چالش‌ها (۱۷،۱۰،۲،۲۲،۲۱)؛ پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری (۱۷،۱۶،۹،۶،۷،۱۱،۱۲،۱۳)؛ پذیرش و جبران خطاها (۱۷،۱۲)؛ تعهد اخلاقی (۶،۸،۲،۳،۱۸)؛ همدلی (۱۱، ۱۷،۱۵)؛ شجاعت اخلاقی (۱۵،۱۰)؛ مدیریت ریسک (۴،۱۳، ۲۲)

مضمون اصلی	مضمون ثانویه (بعد)	مضمون اولیه
	شایستگی‌های اخلاقی - رفتاری سازمانی	فضیلت جمعی (سازمانی) (۱۰،۱۷،۱۶)، تعهد به کیفیت متعالی (۶،۹،۱۱)؛ بهره‌برداری مستمر از نگرش و نظرات کارکنان (۱۶،۱۷،۷،۱۵)، خلق شرایط مطلوب کاری (۱۶،۱۷،۴،۶)؛ توسعه شایستگی‌های کارکنان (۴،۱۶،۱۴،۱۵،۱۸)؛ سیاست‌گذاری و فعالیت اخلاقی (۱،۲،۶،۱۷،۱۸،۱۹)؛ ارتقا پایداری سازمانی (۱۸،۵،۱۹،۲۲)؛ خلق چشم‌انداز اخلاقی (۱۸،۱۶)؛ گزینش و پرورش کارکنان اخلاق‌مدار (۱۵،۱۶،۱۷،۱۸)؛ شفافیت و نظارت عمومی (۱۳،۲،۶،۷،۱۵،۱۸،۱۹)
	شایستگی‌های اخلاقی - رفتاری مدیریتی / رهبری	شناخت درست خود و دیگران (۷،۱۵،۳،۱۱،۱۸،۱۹)؛ مدیریت روابط مبتنی بر اعتماد (۲۲،۱۰،۲،۱۱،۱۶،۱۷،۱۹)؛ ایجاد سیاست‌های اخلاقی جامع (۲،۱۶،۱۶،۱۰،۱۲،۱۳،۱۸،۱۹)؛ تصمیم‌گیری جمعی اخلاقی (۲،۱۶،۱۷،۶،۱۸)؛ رهبری تحولی و فضیلت‌مدار (۱۶،۱۷،۵،۱۸)؛
	شایستگی‌های اخلاقی - رفتاری حقوقی-قانونی	ترویج اخلاق و تبعیت قانونی (۱۷،۲،۶،۱۰،۱۸،۱۹)؛ آگاهی از قوانین و مقررات (۱۶،۱۹)؛ تعیین حقوق و مسئولیت‌ها (۲،۱۸،۱۹)؛ حل تعارضات و چالش‌های اخلاقی (۲۲،۱۰،۱۱،۱۳)
	شایستگی‌های اخلاقی - رفتاری انسانی (بشر)	نوع‌دوستی (۱۷،۲،۴،۵،۸)؛ عدم سوگیری علیه اقلیت‌ها و گروه‌های محروم (۱۰،۴،۱۰،۱۱،۷)؛ رعایت حقوق بشر (۱۰،۱۹،۱۹،۲۰)؛ برابری و آزادی (۱،۲،۴،۶،۹)؛ اجتماع‌مداری (۴،۶،۱۲،۱۵)؛ شناخت و حمایت ذینفعان آسیب‌پذیر (۴،۶،۱۲،۱۳)؛ رعایت انصاف (۱۱،۱،۷،۱۹)
	شایستگی‌های اخلاقی - رفتاری سیاسی-اجتماعی	ارزیابی پیامدهای اجتماعی اقدامات (۱،۲،۴،۱۷)؛ آگاهی از فرهنگ و ارزش‌های جامعه (۱۶،۱۷،۱)؛ مسئولیت جمعی اجتماعی - سیاسی (۲،۶،۷،۸،۹)؛ مشارکت اجتماعی-سیاسی (۳،۴)؛ عدالت اجتماعی (۱۵،۴،۸)؛ پاسخگویی به عموم (۱۳،۱۹)

با بررسی و تحلیل داده‌های استخراج شده از پژوهش‌های مرتبط با روش تحلیل مضمون، ۱۰ مضمون ثانویه شامل شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری، ابعاد اقتصادی، زیست‌محیطی، امنیتی، فرهنگی، فردی، سازمانی، مدیریتی/رهبری، حقوقی-قانونی، انسانی (بشر) و سیاسی-اجتماعی، شناسایی گردید که به‌طور کلی ۵۸ مضمون اولیه را دربرمی‌گیرد. مدل نهایی پژوهش در شکل ۳ ارائه شده است.



شکل ۳. مدل نهایی شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری مدیران در محیط‌های متلاطم

بحث و نتیجه‌گیری

تلاطم محیطی، چالش‌های متعددی را برای سازمان‌ها در قرن بیست‌ویکم ایجاد کرده است (پورکریمی و عزیزی، ۱۴۰۴). برای مقابله با چالش‌های اخلاقی دنیای کنونی، ارتقای شایستگی‌های اخلاقی - رفتاری اهمیت یافته است. از این رو، پژوهش حاضر باهدف شناسایی شایستگی‌های اخلاقی - رفتاری در محیط‌های متلاطم انجام شده است. بدین منظور، با اتخاذ رویکرد کیفی و روش فراترکیب، اسناد و منابع علمی مرتبط با موضوع پژوهش شناسایی و واکاوی گردید. بر اساس یافته‌ها، شایستگی‌های اخلاقی - رفتاری، ابعاد اقتصادی، زیست‌محیطی، امنیتی، فرهنگی، فردی، سازمانی، مدیریتی / رهبری، حقوقی - قانونی، انسانی (بشر) و سیاسی - اجتماعی را در برمی‌گیرد.

یافته‌های مطالعه حاضر با یافته‌های ماسکرینهاس^۱ (۲۰۱۹) در مؤلفه‌های اخلاق شرکتی، پاسخگویی و مسئولیت اخلاقی، اخلاق حقوق و تکالیف^۲، فضیلت اجرایی استدلال اخلاقی^۳، ایجاد روابط اعتماد و مراقبت و همچنین یافته‌های دتا و همکاران (۲۰۲۲) و ماکسیم و همکاران^۴ (۲۰۰۸) همخوانی دارد.

شایستگی‌های اخلاقی - رفتاری اقتصادی مضامین اجتناب از انتفاع فردی؛ مبارزه با کلاهبرداری، فساد، سرقت و سوء مدیریت؛ کمک به توسعه اقتصادی و اخلاق مصرفی را دربر می‌گیرد. برآوردها اثر مثبتی از ناپایداری بر فساد را حمایت می‌کنند، به‌ویژه زمانی که دسترسی به بازارهای مالی محدود است؛ بنابراین، زمانی که نهادها کارایی ندارند، هم شوک مثبت و هم منفی ممکن است باعث افزایش شیوع فساد شوند (Cariolle, 2014). محققان مدت‌هاست معتقدند که فساد مانع رشد می‌شود و گمان می‌رود که فساد در سراسر جهان فراگیر است (Zhang, 2023). فساد^۵ یک مسئله بسیار پیچیده است که ابعاد و پیامدهای زیادی شامل طبیعت انسانی^۶، انگیزه‌های فردی یا گروهی، عدم درک کافی از اقدامات یا ضمانت‌های حقوقی و نهادی پیچیده، ابهام و شکاف در اقدامات یا قوانین ضد فساد^۷، تفاوت‌های فرهنگی،

1. Mascarenhas.
2. The Ethics of Rights and Duties.
3. The Executive Virtue of Moral and Ethical Reasoning.
4. Maxim & et al.
5. Corruption.
6. Human Nature.
7. Vagueness and Numerous Loopholes in Anti-Corruption Measures or Laws.

سیستم‌های اعتقادی و اخلاقی، تفسیرهای آزادانه از سیاست‌ها و روندهای اداری مختلف^۱، سیاست‌های متناقض یا فرآیندهای اداری را در بردارد (Farazmand & et al, 2022). تقوا و همکاران (۱۴۰۲)، در مطالعه خود نشان می‌دهند که پارامترهای اصلی مبارزه با فساد در جهان کنونی، شامل فناوری اطلاعات و دسترسی به شبکه، قوانین و مقررات، خدمات و سرمایه انسانی می‌باشند.

آب‌وهوای جهانی در حال تغییر است، اتمسفر زمین آسیب می‌بیند، منابع آب طبیعی در حال ناپدید شدن و یخچال‌های طبیعی در حال ذوب شدن هستند؛ از سوی دیگر، مردم از خشکسالی رنج می‌برند، گیاهان طبیعی در حال نابودی هستند، موجودات در معرض انقراض هستند و بر همین اساس مشکلات تغذیه‌ای پدیدار می‌گردد پس انسان‌ها باید به شیوه‌ای عمل کنند که محیط‌زیست آسیب نبیند (Dogan, 2016). ارزیابی پیامدهای زیست‌محیطی اقدامات؛ اتخاذ رویکرد نوآورانه و فناورانه در حفاظت و نگهداری منابع کمیاب و محیط‌زیست؛ مسئولیت اجتماعی محیطی شرکتی، شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری زیست‌محیطی را دربر می‌گیرد. مسئولیت اجتماعی شرکتی بر محور احترام و تحقق حقوق افراد و محیط استوار می‌باشد (Olaeta, 2017). رفتارهای حامی محیط‌زیست مجموعه‌ای از کنش‌ها، احساسات، تمایلات و آمادگی‌ها جهت حفظ و حراست از محیط‌زیست است که در قالب‌هایی چون حمل‌ونقل، بازیافت، مصرف سازگار با طبیعت، مصرف انرژی و... نمایان می‌شود (زارعی و همکاران، ۱۴۰۲). مسئولیت اجتماعی شرکتی به تعهد سازمان به انجام مسئولانه تجارت، هم از نظر اخلاقی و هم از نظر اجتماعی اشاره دارد؛ به عبارتی اقدامات و ابتکارات سازمانی تمایل دارند داوطلبانه باشند و به نگرانی‌های اجتماعی، زیست‌محیطی و اخلاقی فراتر از الزامات قانونی توجه نمایند (Tziner & Persoff, 2024).

شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری امنیتی شامل ارتقای امنیت سایبری اطلاعات؛ محافظت از اطلاعات شخصی ذینفعان؛ در اولویت قرار دادن امنیت و رفاه افراد؛ ارتقای امنیت اجتماعی می‌باشد. حریم خصوصی و امنیت داده‌ها سنگ بنای تضمین پردازش قانونی، عادلانه و ایمن اطلاعات شخصی افراد توسط سازمان‌ها و دولت‌ها است؛ اجرای بهترین شیوه‌های امنیت سایبری ایمن برای افراد و همچنین سازمان‌ها در هر اندازه، برای کمک به حداقل رساندن خطر نقض پرهزینه داده‌ها، خرابی‌ها و بهبود ایمنی آنلاین، مهم است (Wodi, 2023).

1. Various Policies and Administrative Procedures.
2. Corporate Social Responsibility.

شایستگی‌های اخلاقی - رفتاری فرهنگی شامل پرورش جو اخلاقی؛ تشویق تنوع؛ پرورش سرمایه معنوی و شناختی افراد؛ توسعه فرهنگ یکپارچه و باز؛ خلق فرهنگ احترام و حمایت می‌باشد. یکپارچگی برای یک سازمان برای ادامه کسب و کار خود در طولانی مدت، حفظ شهرت در مورد برند و محصولات، حفظ شأن و شناخت کارکنان از طریق اعمال شفافیت، اعتماد و احترام بسیار حیاتی است (Mondal, 2013). جو اخلاقی تعریف می‌کند که رفتار صحیح چیست و چگونه باید در سازمان‌ها به مسائل اخلاقی رسیدگی شود (Teresi & et al., 2019). بارتوچی^۱ (۲۰۲۱) با مرور پیشینه تشریح می‌کند که جو اخلاقی به‌طور قابل توجهی بر رفتار اخلاقی کارکنان نگرش‌ها، جنبه‌های انگیزشی، تعهد، رفتارهای شهروندی سازمانی (OCBs) انحراف سازمانی و طیفی از رفتارهای معکوس، از جمله تأخیر یا غیبت تأثیر می‌گذارد. تیزنر و پرسف^۲ (۲۰۲۴) با مرور پیشینه عنوان می‌کنند که جو اخلاقی به ادراک عناصر رسمی فرهنگ اخلاقی، مانند بیانیه‌های مأموریت و منشور اخلاقی، و عناصر غیررسمی، از جمله ارتباطات غیررسمی، زبان، آیین‌ها و سنت‌ها مربوط می‌شود.

شایستگی اخلاقی فردی شامل اخلاق عدالت‌محور؛ اخلاق فضیلت‌محور؛ اخلاق شرکتی؛ اخلاق مراقبت و توجه؛ اصالت (صداقت، شرافت)؛ صبر و تاب‌آوری در برابر چالش‌ها؛ پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری؛ پذیرش و جبران خطاها؛ تعهد اخلاقی؛ همدلی؛ شجاعت اخلاقی و مدیریت ریسک می‌باشد. پائولین شاپیرو و هاسینگر^۳ (۲۰۰۷) عقیده دارند که اخلاق عدالت‌محور، بر مفاهیم انصاف، برابری و آزادی فردی تمرکز داشته و به دنبال پاسخ به سؤالاتی از قبیل آیا قانون، حق یا سیاستی وجود دارد که برای حل یک معضل اخلاقی خاص مناسب باشد؟ چرا این قانون، درست یا سیاست برای این مورد خاص درست است؟ قانون، حق یا سیاست چگونه باید اجرا شود؟ می‌باشد. اخلاق فضیلت‌محور بر رشد شخصیت اخلاقی فرد و پرورش فضایل فردی و سازمانی مانند صداقت، درستکاری و شجاعت تأکید دارد؛ بنابراین، افراد تشویق می‌شوند تا برای برتری در شخصیت اخلاقی خود تلاش کنند و بر اساس آن تصمیم بگیرند (Tziner & Persoff, 2024). اخلاق مراقبت از افراد می‌خواهد که پیامدهای تصمیمات و اقدامات خود را در نظر بگیرند. از آنها می‌خواهد که سؤالاتی از قبیل چه کسی از تصمیم من سود می‌برد؟ چه کسی از اعمال من صدمه خواهد دید؟ تأثیرات

1. Barattucci & et al.

2. Tziner & Persoff

3. Poliner Shapiro & Hassinger.

بلندمدت تصمیمی که امروز می‌گیرم چیست؟ و اگر در حال حاضر کسی به من کمک کند، در آینده برای پس دادن به این فرد یا به‌طور کلی به جامعه چه باید بکنم؟ را در نظر بگیرند (Poliner Shapiro & Hassinger, 2007).

ملاحظات اخلاقی سازمان‌ها را ملزم می‌کند که فراتر از انطباق صرف بروند و از اصول انصاف، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و توانمندسازی افراد حمایت کنند (Blessing, 2024). شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری سازمانی مضامین فضیلت جمعی (سازمانی)؛ تعهد به کیفیت متعالی؛ بهره‌برداری مستمر از نگرش و نظرات کارکنان؛ خلق شرایط مطلوب کاری؛ توسعه شایستگی‌های کارکنان؛ سیاست‌گذاری و فعالیت اخلاقی؛ پایداری سازمانی؛ خلق چشم‌انداز اخلاقی؛ گزینش و پرورش کارکنان اخلاق‌مداری و شفافیت و نظارت عمومی را در برمی‌گیرد. به نظر ماسکرینهااس (۲۰۱۹)، اخلاق سازمانی، به‌ویژه، مستلزم توسعه درک روشنی از وضعیت وجودی بازارهای متلاطم است، یعنی رابطه بین استقلال اجرایی^۱ و آزادی، بین خلاقیت و نوآوری انسانی، و بین فرهنگ انسانی و مسئولیت اجتماعی شرکتی^۲. قموشی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه خود تشریح می‌کنند که از میان مؤلفه‌های شایستگی‌های اخلاقی، مؤلفه شایستگی نسبت به دیگران، قابلیت پیش‌بینی فضیلت سازمانی را داشته؛ از این‌رو، توجه به جنبه‌های اجتماعی و تعاملی بین کارکنان سازمان‌ها حائز اهمیت می‌باشد. شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری مدیریتی/ رهبری شامل شناخت درست خود و دیگران؛ مدیریت روابط مبتنی بر اعتماد؛ ایجاد سیاست‌های اخلاقی جامع؛ تصمیم‌گیری جمعی اخلاقی؛ رهبری تحولی و فضیلت‌مدار می‌باشد. بر این اساس تأکید می‌کند که با ادامه افزایش فشارهای اقتصادی برای کارفرمایان و تغییر محیط‌های کاری، پیش‌بینی می‌شود که معضلات اخلاقی برای شاغلان به‌طور فزاینده‌ای پیچیده شود. از این‌رو به استراتژی‌های تصمیم‌گیری اخلاقی شایسته برای رسیدگی و حل این مسائل نیاز دارد (Rogers & Schill, 2021). بر اساس پیشینه، تصمیم‌گیری اخلاقی شامل شناسایی مسئله اخلاقی، جمع‌آوری اطلاعات، شناسایی ذینفعان نزدیک و دور، شناسایی اقدامات جایگزین، مقایسه اقدامات جایگزین، اجرای اقدامات و پایش برون‌دادها می‌باشد (Banks & et al, 2022). رهبری تحولی و فضیلت‌مدار از دیگر مضامین احصاء شده می‌باشند؛ کالدول، هاسان و اسمیت^۳ (۲۰۱۵)

1. Executive Autonomy.
2. Corporate Social Responsibility.
3. Caldwell, Hasan & Smith

عقیده دارند که رهبری فضیلت‌مدار، توانایی‌های لازم برای عالی بودن را با تعهد به دنبال رفاه و موفقیت دیگران یکپارچه می‌کند که برای رهبران مدرن در بازار جهانی رقابتی و چالش‌برانگیز اثربخش می‌باشد.

شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری حقوقی-قانونی شامل ترویج اخلاق و تبعیت قانونی؛ آگاهی از قوانین و مقررات؛ تعیین حقوق و مسئولیت‌ها می‌باشد. از آنجایی که سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای از فناوری‌های داده‌های بزرگ و هوش مصنوعی^۱ استفاده می‌کنند، رعایت مقررات و ملاحظات اخلاقی بسیار اهمیت می‌یابد؛ از این‌رو رعایت مقررات موجود و پایبندی به اصول اخلاقی برای اطمینان از استفاده مسئولانه و شفاف از این فناوری‌های قدرتمند ضروری است (Blessing, 2024).

شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری انسانی (بشر) شامل نوع‌دوستی؛ عدم سوگیری علیه اقلیت‌ها و گروه‌های محروم؛ رعایت حقوق بشر؛ برابری و آزادی؛ اجتماع‌مداری؛ شناخت و حمایت دین‌مندان آسیب‌پذیر و رعایت انصاف می‌باشد. حقوق بشر و مداخله بشردوستانه یکی از داغ‌ترین موضوعات مورد مناقشه در سیاست جهانی است؛ در حالی که برخی آنها را به عنوان مدرکی می‌بینند که امور جهانی توسط حساسیت‌های جهان‌وطنی جدید و روشن‌تر^۲ هدایت می‌شود، برخی دیگر آنها را عمیقاً گمراه و از نظر اخلاقی سردرگم می‌دانند (Ogun-banjo, 2022). مطابق رأی کمیسیون اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد برای آسیا و اقیانوسیه^۳ (۲۰۲۴)، در دنیای کنونی، افراد آسیب‌پذیر به‌طور نامتناسبی در معرض پیشی گرفتن بحران آب و هوایی، اختلال در بازارهای کار و معیشت در میان بحران هزینه زندگی و همچنین مشکلات مالی کلان و بدهی قرار دارند؛ در غیاب سیستم‌های حمایت اجتماعی جامع و فراگیر، این تأثیرات همچنین آسیب‌پذیری‌های جدیدی را در طول چرخه زندگی در میان گروه‌های مختلف، از جمله گروه‌های حاشیه‌نشین بر اساس عواملی مانند جنسیت، سن، قومیت، ماهیت غیررسمی کار، موقعیت جغرافیایی و ناتوانی^۴ ایجاد می‌کند؛ از این‌رو، توجه به شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری انسانی (بشر) اهمیت می‌یابد.

1. AI.

2. New And More Enlightened Cosmopolitan Sensibilities.

3. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.

4. Disability.

در قرن بیست و یکم که به طور فزاینده‌ای بی‌ثبات خواهد بود، سازمان‌ها در مورد رفتار اخلاقی، مسئولیت‌های اجتماعی و عملکرد کلی خود با نظارت فزاینده‌ای روبه‌رو هستند (Tziner & Persoff, 2024). شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری سیاسی-اجتماعی مواردی مانند ارزیابی پیامدهای اجتماعی اقدامات؛ آگاهی از فرهنگ و ارزش‌های جامعه؛ مسئولیت جمعی اجتماعی-سیاسی؛ مشارکت اجتماعی-سیاسی؛ عدالت اجتماعی و پاسخگویی به عموم را شامل می‌شود.

هم‌راستا با یافته‌های مطالعه حاضر، دتا و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود، بیان ارزش‌های سازمانی، تأیید پیشینه^۱، ارزیابی برای غربالگری و مصاحبه‌گزینی^۲، برنامه جهت‌یابی قوی^۳، محیط درست^۴، ارتباط مستمر، الگوبرداری، عوامل بازدارنده برای اعمال غیراخلاقی و مکانیسم‌هایی برای فعال کردن رفتار اخلاقی در بین کارکنان را به‌عنوان استراتژی‌های سازمانی پرورش اخلاق معرفی می‌نمایند. یافته‌های مطالعه عزیزی و همکاران (۱۴۰۲) نشان می‌دهد که آگاهی از اصول اخلاقی و بهبود شایستگی‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری باعث ارتقای شایستگی‌های اخلاقی می‌شوند.

بر اساس یافته‌های حاضر که به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری، در شرایط متلاطم تمرکز کرده است پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌شود:

- برگزاری مستمر کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی در راستای ارتقای شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری به منظور مقابله با محیط متلاطم؛
- ایجاد مراکز پایش و سنجش شایستگی‌های اخلاقی-رفتاری در محیط‌های متلاطم.

محدودیت‌های پژوهش

امکان دسترسی به برخی مقالات مرتبط به این حوزه فراهم نبود. از این رو، یافته‌های فراترکیب حاضر، آنها را در برنمی‌گیرد.

-
1. Background Verification.
 2. Assessment for Screening and Selection Interviews.
 3. Robust Orientation Program.
 4. Right Environment.

منابع

۱. پورکریمی، جواد، و عزیزی، مهسا (۱۴۰۴). استراتژی‌های سازمانی در محیط‌های متلاطم (یک مطالعه فراترکیب). مدیریت بازرگانی. ۱۷(۲)، ۴۵۴-۴۸۰. doi: 10.22059/jibm.2024.375005.4774
۲. تقوا، محمدرضا، مثنوی، هومن، تقوی فرد، محمدتقی، و زرنندی، سعید (۱۴۰۲). اولویت‌بندی پارامترهای کلیدی مؤثر در مبارزه با فساد در دولت الکترونیک ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۶(۶۰)، ۱۶۳-۱۹۰. doi: 10.22111/jmr.2022.43343.5841
۳. خنیفر، حسین، و مسلمی، ناهید (۱۴۰۲). اصول و مبانی روش تحقیق کیفی. جلد ۱. تهران: نگاه دانش.
۴. درویش، حسن؛ عقیقی، علیرضا (۱۳۹۴). واکاوی پیشایندهای مرتبط با جوکاری اخلاقی با رویکرد تکلیف‌مداری، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۰(۲)، ۸۳-۹۷.
۵. زارعی، قاسم، غفاری خضرلو، رسول، بیگی فیروزی، الله یار، و لعلی سرابی، امیر (۱۴۰۲). بررسی تأثیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی و رفتار طرفدار محیط‌زیست برند بر تمایل به پرداخت مصرف‌کنندگان با نقش میانجی ارزش ویژه برند، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۶(۶۰)، ۲۱۹-۲۴۶. doi: 10.22111/jmr.2023.38033.5442
۶. عزیزی، ریحانه، عسکری، آزاده، و نجات، پگاه (۱۴۰۲). پیش‌بینی شایستگی اخلاقی مدیران بر مبنای قضاوت اخلاقی، شایستگی حل مسأله و شایستگی تصمیم‌گیری. اخلاق در علوم و فناوری. ۱۸(۱)، ۱۹۸-۲۰۱.
۷. قاسمیان سورینی، سلیمان، یوسفی سعیدآبادی، رضا، و تقوایی یزدی، مریم (۱۴۰۱). شناسایی شایستگی‌های اخلاقی مدیران به‌منظور به‌کارگیری در ساختار مدیریتی دانشگاه. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۷(۴)، ۹۴-۱۰۴.
۸. قموشی، زهرا، پورکریمی، جواد، و عزتی، میترا (۱۳۹۸). نقش شایستگی اخلاقی مدیران در فضیلت سازمانی. اندیشه‌های نوین تربیتی، ۱۵(۲)، ۳۱-۷۲. doi: 10.22051/jontoe.2019.22710.2392
۹. قموشی، زهرا، پورکریمی، جواد، و عزتی، میترا (۱۴۰۰). شایستگی‌های اخلاقی مدیران دانشگاهی: مطالعه‌ای فراترکیب، فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ، ۱۴(۵۴)، ۱۶۱-۱۹۰. doi: 10.22034/jsfc.2021.107379
10. Adesi, M., Murphy, R., & Kehily, D. (2019). The Strategy Process of Irish Quantity Surveying Firms Operating Within a Turbulent Business Environment In: Gorse, C and Neilson, C J. (Eds) *Proceedings of the 35th Annual ARCOM Conference*, 2-4 September 2019, Leeds, UK, Association of Researchers in Construction Management, 791-799. <https://doi.org/10.21427/cwv8-j816>.
11. Akaiwge, Obioma. (2020). A Systemic Review: The Role of Ethical Leadership on Higher Ed Administrative Staff During a Pandemic. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3743204> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3743204>.
12. Ambrosat, S and Grünwald, C. (2023). Towards a future-proof organization: using foresight in HR and organizational development, *Strategic HR Review*, 22(5), 169-173. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2023-0040>.
13. Arar, K., & Saiti, A. (2022). Ethical leadership, ethical dilemmas and decision making among school administrators. *Equity in Education & Society*, 1(1), 126-141. <https://doi.org/10.1177/275264612111070828>.
14. Azizi, R., Askari, A., & Nejat, P. (2023). Predicting the Moral Competence of Managers based on Moral Judgment, Problem Solving Competence and Decision-Making Competence. *Ethics in Science and Technology*, 18(1), 198-201. (In Persian).
15. Bacha, E. and Niesten, E. (2024). Cognitive capabilities of moral leaders in turbulent envi-

- ronments: a review, theory integration and way forward, *Journal of Managerial Psychology*, 39(8), 1046-1062. <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-07-2023-0393>. [21].
16. Banks, G. C., Knapp, D. J., Lin, L., Sanders, C. S., & Grand, J. A. (2022). Ethical decision making in the 21st century: A useful framework for industrial-organizational psychologists. *Industrial and Organizational Psychology*, 15(2), 220–235. <http://dx.doi.org/10.1017/iop.2021.143>.
 17. Barattucci, M., Teresi, M., Pietroni, D., Iacobucci, S., Lo Presti, A., & Pagliaro, S. (2021). Ethical Climate(s), Distributed Leadership, and Work Outcomes: The Mediating Role of Organizational Identification. *Frontiers in Psychology*, 11, 564112. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.564112>.
 18. Barkhordari-Sharifabad, M., Ashktorab, T., & Atashzadeh-Shoorideh, F. (2018). Ethical competency of nurse leaders: A qualitative study. *Nursing ethics*, 25(1), 20–36. <https://doi.org/10.1177/0969733016652125>. [17].
 19. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>.
 20. Blessing, E. (2024). *Regulatory Compliance and Ethical Considerations: Compliance challenges and opportunities with the integration of Big Data and AI*. University of Pennsylvania. <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.14926009>.
 21. Böhm, S., Carrington, M., Cornelius, N., de Bruin, B., Greenwood, M., Hassan, L., Jain, T., Karam, C., Kourula, A., Romani, L., Riaz, S., & Shaw, D. (2022). Ethics at the Centre of Global and Local Challenges: Thoughts on the Future of Business Ethics. *Journal of Business Ethics: JBE*, 180(3), 835–861. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05239-2>. [7].
 22. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
 23. Brett-Crowther, M. (2018). Turbulent politics, stable science, relevant ethics. *International Journal of Environmental Studies*, 75(1), 3–15. <http://dx.doi.org/10.1080/00207233.2017.1406726> [20].
 24. Budiyo, A., & Anitawati, T. (2023). The Urgency of Religious Values in the VUCA Era: Building Stability and Ethics in Uncertainty. *Proceeding of Dakwah Saizu International Conference*, 1(1), 43–65. Retrieved from <https://proceedings.uinsaizu.ac.id/index.php/dasinco/article/view/435>.
 25. Caldwell, C., & Hasan, Z., & Smith, S. (2015). Virtuous leadership – insights for the 21st century. *The Journal of Management Development*. 34(9), 1-21. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0148>.
 26. Campbell, J. Y., & Taksler, G. B. (2003). Equity Volatility and Corporate Bond Yields. *The Journal of Finance*, 58(6), 2321-2350. <https://doi.org/10.1046/j.1540-6261.2003.00607.x>.
 27. Cariolle, J. (2014). Corruption in Turbulent Times: A Response to Shocks? (No. P106). *FERDI Working Paper*.
 28. Cernega, A., Nicolescu, D. N., Meleşcanu Imre, M., Ripszky Totan, A., Arsene, A. L., Şerban, R. S., Perpelea, A. C., Nedeia, M. I., & Piţuru, S. M. (2024). Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA) in Healthcare. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 12(7), 773. <https://doi.org/10.3390/healthcare12070773>.
 29. Cowton, C. J. (2011). Putting Creditors in Their Rightful Place: Corporate Governance and Business. *Journal of Business Ethics*. 102(1), 21-32. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1190-5>.
 30. Crowder, S., & Turvey, B. E. (2013). Ethics in the criminal justice professions. *Ethical Justice: Applied Issues for Criminal Justice Students and Professionals*, 1.

31. Curtis, R., Harney, S., & Jones, C. (2013). Ethics in a time of crisis: Editorial introduction to special focus. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 64-67. <http://dx.doi.org/10.1111/beer.12008>. [14].
32. Darvish, H., & Aghighi, A. (2015). Determining the Indicators of Ethical Work Climate Based on Obligation-Oriented Approach. *Ethics in Science and Technology*, 10(2), 83-97. (In Persian).
33. De Zoysa, H. (2022). Inculcating Professional Ethics among Employees in the Workplace: A Systematic Literature Review. *International Journal of Multidisciplinary Studies*. 9(1), 21-34. <http://dx.doi.org/10.4038/ijms.v9i1.155> .
34. Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 409-434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>.
35. Doğan, M. (2016). Global Environmental Problems in the Developing and Changing World. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. 5(7), 49-51. <http://dx.doi.org/10.21275/v5i7.ART20165>.
36. Du, S., El Akremi, A. & Jia, M. (2023). Quantitative Research on Corporate Social Responsibility: A Quest for Relevance and Rigor in a Quickly Evolving, Turbulent World. *J Bus Ethics* 187, 1–15. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-022-05297-6>. [4].
37. Dutta, D., Mishra, S. K., & Budhwar, P. (2022). Ethics in competency models: A framework towards developing ethical behavior in organizations. *IIMB Management Review*, 34(3), 208-227. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iimb.2022.10.002>. [18].
38. Farazmand, A., Simone, E., Gaeta, G.L., & Capasso, S. (2022). Corruption, lack of Transparency, and the Misuse of Public Funds in Times of Crisis: An introduction. *Public Organiz Rev*, 22, 497–503. <http://dx.doi.org/10.1007/s11115-022-00651-8>.
39. Frandsen, F., & Johansen, W. (2010). Apologizing in a globalizing world: Crisis communication and apologetic ethics. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(4), 350-364. <http://dx.doi.org/10.1108/13563281011085475>. [12].
40. Ghasemian Sorbani, S; Taqvai Yazdi, M. (2023). Identify the Moral Competencies of Managers in Order to be used in the Management Structure of the University. *Ethics in Science and Technology*, 17(4), 94-104. (In Persian).
41. Hamel, R. (2010). Strengthening the role of ethics in turbulent times. *Health Progress (Saint Louis, Mo.)*, 91(3), 60-61. PMID: 20469829.
42. Huang, X., Chau, K. Y., Tang, Y. M., & Iqbal, W. (2022). RETRACTED: Business Ethics and Irrationality in SME During COVID-19: Does it impact on sustainable business resilience? *Frontiers in Environmental Science*, 10, 870476. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.870476>. [2].
43. Irabor-Ighedosa, J. (2020). Imperative of business ethics and organizational survival. *International Journal of Computational Science and Information Technology*. 9(1), 60-68. <https://bwjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/1177>. [1].
44. Jackson, B., Lasthuizen, K. (2024). Ethical Leadership. In: *Encyclopedia of Heroism Studies*. Springer, Cham. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-031-48129-1_9.
45. Justin, P. L., & Koteswari, M. B. (2018). Business Ethics vs. Workplace Ethics in VUCA Times. *ISBR management journal*, 3(1). [16].
46. Karp, D. J. (2023). Business and Human Rights in a Changing World Order: Beyond the Ethics of Disembedded Liberalism. *Business and Human Rights Journal*, 8(2), 1-16. <http://dx.doi.org/10.1017/bhj.2023.10>. [9].
47. Kavathatzopoulos, I. (2012). Assessing and Acquiring Ethical Leadership Competence. In: Prastacos, G., Wang, F., Soderquist, K. (Eds). *Leadership through the Classics*. Springer, Berlin, Heidelberg. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-32445-1_26.

48. Kazmi, A. (2023). Professional Ethics. In: Idowu, S.O., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L., Del Baldo, M., Abreu, R. (Eds). *Encyclopedia of Sustainable Management*. Springer, Cham.
49. Khan, A. (2019). Virtue in the Vortex: Cultivating Ethical Character in a Turbulent World. *Journal of Philosophical Criticism*, 2(02), 198-210. <http://dx.doi.org/10.4324/9781003433156>. [3].
50. Khanifar, H., & Muslimi, N (2022). *Principles and basics of qualitative research methods*. Vol. 1. Tehran: Negha Danesh. (In Persian).
51. Kiger, M. E., & Varpio, L. (2020). Thematic analysis of qualitative data: AMEE Guide No. 131. *Medical teacher*, 42(8), 846–854. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1755030>.
52. Kulju, K., Stolt, M., Suhonen, R., & Leino-Kilpi, H. (2015). Ethical competence. *Nursing Ethics*. <https://doi.org/10.1177/0969733014567025>.
53. Kumar, V., & Modi, S. (2022). *Leading in new VUCA environment: Role of positive leadership through spiritual and ethical values. In Leadership after COVID-19: Working Together Toward a Sustainable Future* (pp. 561-573). Cham: Springer International Publishing. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-84867-5_31.
54. Lechasseur, K., Caux, C., Dollé, S., & Legault, A. (2018). Ethical competence: An integrative review. *Nursing ethics*, 25(6), 694–706. <https://doi.org/10.1177/0969733016667773>.
55. Linsley, P.M., Slack, R.E. (2013). Crisis Management and an Ethic of Care: The Case of Northern Rock Bank. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 285–295. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1304-8>. [11].
56. Malterud, K. (2019). The Impact of Evidence-Based Medicine on Qualitative Metasynthesis: Benefits to be Harvested and Warnings to be Given. *Qualitative health research*, 29(1), 7–17. <https://doi.org/10.1177/1049732318795864>.
57. Mascarenhas, O. (2019). *Corporate Ethics for Turbulent Markets: Executive Response to Market Challenges* (1st ed.). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781787561915>. [8].
58. Maxim, S., & Dascalu, D., & Hapenciuc, V. (2008). Relevance of business ethics in a changing world. *The Amfiteatru Economic Journal*. 10(23), 200-208.
59. Mondal, U. (2013). Integrity, Competency and Ethical Behaviour. *IJMT*. 3(4), 188-196. [19].
60. Morris, M., Marks, A., & Allen, J., & Peery, N. (1996). Modeling ethical attitudes and behaviors under conditions of environmental turbulence: The case of South Africa. *Journal of Business Ethics*. 15. 1119-1130. <https://doi.org/10.1007/BF00412052>.
61. New frontiers on social protection in a changing world, *11th Asia-Pacific Forum for Sustainable Development*, <https://www.unescap.org>.
62. Ogunbanjo, B. (2022). Human Rights and Humanitarian Intervention in a Changing World, *Humanus discourse*, Vol. 2, No. 1.
63. Olaeta, J. V. (2017). Ethical Competencies and the Organizational Competency ‘Responsible University Social Innovation’: looking at new ways of understanding universities and the competency-based education model in the context of significant social changes in Latin America. *Tuning Journal for Higher Education*, 4(2), 311-332. [http://dx.doi.org/10.18543/tjhe-4\(2\)-2017pp311-332](http://dx.doi.org/10.18543/tjhe-4(2)-2017pp311-332).
64. Olkowicz, J. U., Jarosik-Michalak, A., & Kozłowski, A. (2024). The role of a leader in shaping employee behaviour in the VUCA/BANI world. *Journal of Modern Science*, 56(2), 503-534. <http://dx.doi.org/10.13166/jms/188913>.
65. Papadopoulos, I. (2012). Virtues, Ethics and Corporate Citizenship: The Exercise of Leadership in Turbulent Times. In: Prastacos, G., Wang, F., Soderquist, K. (Eds) *Leadership through the Classics*. Springer, Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-32445-1>.
66. Persis, D. J., Venkatesh, V. G., Sreedharan, V. R., Shi, Y., & Sankaranarayanan, B. (2021).

- Modelling and analysing the impact of Circular Economy, Internet of Things, and ethical business practices in the VUCA world: evidence from the food processing industry. *Journal of Cleaner Production*, 301, 1-13. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126871>.
67. Pohling, R., Bzdok, D., Eigenstetter, M., Stumpf, S., & Strobel, A. (2016). What is Ethical Competence? The Role of Empathy, Personal Values, and the Five-Factor Model of Personality in Ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 449–474. <http://www.jstor.org/stable/24755759>.
68. Poliner Shapiro, J., & Hassinger, R. E. (2007). Using case studies of ethical dilemmas for the development of moral literacy: Towards educating for social justice. *Journal of Educational Administration*, 45(4), 451-470. <https://doi.org/10.1108/09578230710762454>.
69. Pope, K. S. (2015). Steps to strengthen ethics in organizations: research findings, ethics placebos, and what works. *Journal of trauma & dissociation: the official journal of the International Society for the Study of Dissociation (ISSD)*, 16(2), 139–152. <https://doi.org/10.1080/15299732.2015.995021>.
70. Pourkarimi, J., & Azizi, M. (2025). Organizational Strategies in Turbulent Environments: A Meta-Synthesis Study. *Journal of Business Management*, 17(2), 454-480. <https://doi.org/10.22059/jibm.2024.375005.4774>. (In Persian).
71. Qhamooshi, Z., Pourkarimi, J., and Ezati, M. (2019). The Role of Ethical Competency of Managers on Organizational Virtuousness. *The Journal of New Thoughts on Education*, 15(2), 31-70. <https://doi.org/10.22051/jontoe.2019.22710.2392>. (In Persian).
72. Qhamooshi, Z., Pourkrimi, J. and Ezzati, M. (2021). Ethical Competencies of Academic Managers: A Meta-Synthesis. *Strategy for Culture*, 14(54), 161-190. <https://doi.org/10.22034/jsfc.2021.107379>. (In Persian).
73. Rendtorff, J. D. (2024). Editorial: War in Ukraine, COVID-19 mitigation, and ethics in turbulent times. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(1), 1-2. <https://doi.org/10.1108/IJOES-02-2024-320>. [5].
74. Rhodes, C. (2022). The Ethics of Organizational Ethics. *Organization Studies*, 44(3), 497-514. <https://doi.org/10.1177/01708406221082055>.
75. Rogers, B., & Schill, A. L. (2021). Ethics and *Total Worker Health*®: Constructs for Ethical Decision-Making and Competencies for Professional Practice. *International journal of environmental research and public health*, 18(19), 10030. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910030>.
76. Roque, A., Moreira, J. M., Dias Figueiredo, J., Albuquerque, R., & Gonçalves, H. (2020). Ethics beyond leadership: Can ethics survive bad leadership?. *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 275-294. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2019-0065>
77. Rosairo, R. (2023). Thematic Analysis in Qualitative Research. *Journal of Agricultural Sciences – Sri Lanka*. 18(3). <http://dx.doi.org/10.4038/jas.v18i3.10526>
78. Sandin, P. (2009). Approaches to ethics for corporate crisis management. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 109-116. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-008-9873-2>. [10].
79. Semplici, S. (2022). Ethics in Emergency Times: The Case of COVID-19. *Philosophies*, 7(3), 70. <https://doi.org/10.3390/philosophies7030070>.
80. Setordzi, I., & Gyimah, M.W. (2017). Managing Corporate Strategy, Governance, and Ethics in the Turbulent Global Environment. *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*, 4(2), 80-90. <http://dx.doi.org/10.1108/CG-02-2014-0030>. [6].
81. Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical Leadership as Process: A Conceptual Proposition. *Public Integrity*, 21(6), 613–624. <http://dx.doi.org/10.1080/10999922.2019.1606544>.
82. Shevellar, L., & Barringham, N. (2016). Working in complexity: Ethics and boundaries in

- community work and mental health. *Australian Social Work*, 69(2), 181-193. <http://dx.doi.org/10.1080/0312407X.2015.1071861>. [15].
83. Sim, J., Mengshoel, A.M. (2023). Metasynthesis: issues of empirical and theoretical context. *Qual Quant* 57, 3339–3361. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01502-w>.
 84. Sims, R.R., Brinkman, J. (2002). Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers. *Journal of Business Ethics*, 35, 327–339. <https://doi.org/10.1023/A:1013826126058>.
 85. Taghva, M. R., Masnavi, H., Taghavifard, M. T., and Zarandi, S. (2023). E-Governance Development Model Towards Anti-Corruption in Iran. *Public Management Research*, 16(60), 163-190. <https://doi.org/10.22111/jmr.2022.43343.5841>. (In Persian).
 86. Taygerly, T. (2022). How to Develop a Strong Work Ethic, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/09/how-to-develop-a-strong-work-ethic>.
 87. Teresi, M., Pietroni, D. D., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Pagliaro, S. (2019). Ethical Climate(s), Organizational Identification, and Employees' Behavior. *Frontiers in psychology*, 10, 1356. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01356>.
 88. Thorne, S., Jensen, L., Kearney, M. H., Noblit, G., & Sandelowski, M. (2004). Qualitative metasynthesis: reflections on methodological orientation and ideological agenda. *Qualitative health research*, 14(10), 1342–1365. <https://doi.org/10.1177/1049732304269888>.
 89. Tzachor, A., Whittlestone, J., Sundaram, L., & Heigeartaigh, S. O. (2020). Artificial intelligence in a crisis needs ethics with urgency. *Nature Machine Intelligence*, 2(7), 365-366. <http://dx.doi.org/10.1038/s42256-020-0195-0>. [13].
 90. Tziner, A., & Persoff, M. (2024). The interplay between ethics, justice, corporate social responsibility, and performance management sustainability. *Frontiers in Psychology*, 15, 1323910. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1323910>.
 91. Ughulu, J. (2024). Ethical Leadership in Modern Organizations: Navigating Complexity and Promoting Integrity. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 8(5), 52-62. <http://dx.doi.org/10.51505/IJEBMR.2024.8505> [22].
 92. Volberda, H., & van Bruggen, G. (1997). Environmental Turbulence: A look into its Dimensionality. In *ERIM (Electronic) Books and Chapters*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/6438>.
 93. Wodi, A. (2023). Data Privacy and Security: Fair Information Principles and Data Management Strategies in a Changing World. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4601171>.
 94. Yakubu, M., & Ibrahim, U., & Zubairu, U. (2021). Two Decades of Organizational Ethics: A Systematic Review. *Srivijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*. 5(2), 157-172. <http://dx.doi.org/10.29259/sijdeb.v1i2.157-172>.
 95. Zarei, G., Ghaffari khezerlou, R., Beigi firoozi, A., and Lali Sarabi, A. (2023). Investigating the Effect of Social Responsibility and Pro-Environmental Behavior of the Brand on the Willingness to Pay of Consumers with the Mediating Role of Brand Equity. *Public Management Research*, 16(60), 219-246. <https://doi.org/10.22111/jmr.2023.38033.5442>. (In Persian).
 96. Zhang, P. (2023). Anti-corruption campaign, political connections, and court bias: Evidence from Chinese corporate lawsuits. *Journal of Public Economics*, 222, 104861. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2023.104861>.