

ارائه مدلی از رهبری اخلاقی سازگار با سازمان‌های دولتی ایران

مرتضی حضرتی^{۱*}، غلامرضا معمارزاده تهران^۲

^۱دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، قزوین، ایران (عهده دار مکاتبات)
^۲دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران
تاریخ دریافت: فروردین ۱۳۹۳، اصلاحیه: خرداد ۱۳۹۳، پذیرش: شهریور ۱۳۹۳

چکیده

امروزه در تجزیه و تحلیل سازمان‌های دولتی، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است و رهبران سازمان نیز برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده‌ای پایبند باشند. در این مقاله سعی گردیده با توجه به این الزامات به بررسی سبک رهبری اخلاقی در سازمان‌های دولتی پرداخته شود. ابتدا مسائل و چالش‌های مهم اثرگذار بر شکل‌گیری این سبک رهبری تشریح می‌گردد. سپس مفهوم رهبری اخلاقی، ساختار و تئوری‌های مرتبط و ویژگی‌های این موضوع از نگاه اندیشمندان مختلف بررسی شده و در نهایت مدل مفهومی اولیه که تحت تأثیر دو عنصر فردی و مدیریتی می‌باشد نشان داده خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: اخلاقیات-رهبری اخلاقی، مدل مفهومی، عناصر فردی، عناصر مدیریتی.

۱- مقدمه

ستوه‌آوری^۵، تهدید کردن^۶ و سخن‌چینی ختم می‌شود [۲۲].
آنگاه بیشتر رهبران سازمان‌های دولتی زیر سؤال رفتند. آنها نه فقط در مقابل اعمال فردی غیراخلاقی خودشان، بلکه همچنین در مقابل رفتارهای غیراخلاقی اعضای سازمان باید پاسخگو بودند، چرا که نقش مدیریتی مهمی در این زمینه ایفا می‌کنند [۱۳]. موضوع رهبری اخلاقی در سال‌های اخیر توجه خاصی را در سازمان‌های دولتی به خود جلب کرده است [۷، ۵]، و تقریباً هر کسی امروزه قبول دارد که رویه‌های اخلاقی خوب و مورد نیاز هستند، اما برخی سازمان‌های دولتی ناسازگاری و تناقض بین ارزش‌ها (آنچه که آنها می‌گویند بر آن اعتقاد دارند) و هنجارها (آنچه را که آنها انجام می‌دهند) تجربه می‌کنند. بدین منظور و برای این سازگاری سازمان‌ها باید مدیران و کارکنانی را که توانایی انجام کار با ارزش دارند استخدام کنند و برای دوره‌های آموزشی-اخلاقی کارآمد، برنامه‌ریزی نمایند و خط مشی‌ها و رویه‌هایی را که از ارزش‌ها حمایت می‌کند تدوین نمایند.

لذا مسأله اصلی در این تحقیق این است که چنانچه یک رهبر در هر یک از دو عنصر فردی یا مدیریتی به عنوان عناصر تشکیل دهنده بر روی سبک رهبری اخلاقی [۲۲] نقصان داشته باشد با مشکل مواجه می‌شود. سوال اصلی و مبنایی در این تحقیق این است که نقش هر یک از عناصر فردی و مدیریتی بر روی سبک رهبری اخلاقی سازگار با سازمان‌های

با ورود معنویت و اخلاقیات به عرصه سازمان و مدیریت در کشور، به عنوان چالش قرن بیست و یکم، مدیران و رهبران سازمان‌ها به خصوص نهادهای دولتی باید الزاماً با این پدیده نوپا دست و پنجه نرم کنند [۱۶]. از آنجایی که رهبران به طور طبیعی در جایگاه قدرت اجتماعی قرار دارند، رهبری اخلاقی نیز بر نحوه استفاده از قدرت اجتماعی^۱ توسط مدیران و سرپرستان در تصمیم‌گیری‌ها و اقداماتی که در محیط کار انجام می‌دهند و نحوه تأثیر و نفوذ آنها بر دیگران متمرکز است [۲۴].

۲- بیان مسأله

در اوایل قرن بیست و یکم، کلاهبرداری‌های مالی کم کم در سراسر دنیا رواج یافت و ما شاهد مقدار زیادی رسوایی‌های^۲ اخلاقی در سازمان‌های خصوصی، دولتی، ورزشی و مذهبی و ... بودیم. چنین رسوایی‌هایی پیامدهای زیادی در برداشت؛ سازمان‌های زیادی ورشکست شدند و تعداد زیادی شغل خود را از دست دادند و میزان پس انداز خانوارها پایین آمد و آنگاه مردم طبیعتاً به سازمان‌ها بدگمان شدند [۱۷]. در یک بررسی که در سال ۲۰۱۰ در بین شرکت‌های دولتی انگلیسی و برخی شرکت‌های اروپایی انجام گرفت مشخص گردید که اغلب مسائل اخلاقی سازمان‌ها به ارتشاء^۳، فساد، تبعیض^۴،

4-Discrimination
5- Harassment
6-bullying
7-Whistle

*mhazraty2006@yahoo.com
1- Social Power
2-Scandal
3-Bribery

دولتی ایران تا چه اندازه است و دیگر اینکه این عناصر بر روی یکدیگر نیز اثرگذار هستند یا خیر؟

۳- اهمیت و ضرورت تحقیق

با توجه به نقش محوری و کلیدی رهبران در پیشبرد سازمان دولتی در مسیر تحقق اهداف تعیین شده و استمرار بقای سازمانی، لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی با رهبران به منظور تحقق این مهم اجتناب ناپذیر است. از این رو رهبران می‌کوشند با اتخاذ سبک‌های مختلف رهبری متناسب با فرهنگ، درجه بلوغ و بالندگی سازمان‌ها، زمینه رشد و توسعه فردی، گروهی و سازمانی را فراهم سازند [۵]. عدم وجود رهبران خوب می‌تواند منجر به افزایش جایجایی^۸ کارکنان، افزایش هزینه‌های مرتبط با جایجایی، کاهش رضایت شغلی و کاهش بهره‌وری کارکنان می‌گردد [۲۲]. پس رهبری اخلاقی ارتباط مثبتی با عملکرد کارکنان، ایجاد انگیزه در آنان و پاسخگویی شغلی کارکنان دارد [۵، ۲۱]. پیکول^۹ (2010) پیشنهاد می‌دهد که رهبرانی که تعهد اخلاقی قوی در سازمان دارند می‌توانند تأثیر زیادی بر استقلال و وظیفه‌ای کارکنان داشته باشند و در نتیجه کارکنان تلاش زیادی در جهت عملکرد شغلی خواهند داشت. رهبری اخلاقی به کار کارکنان در راستای اهداف و مقاصد سازمانی جهت می‌دهد که این نه تنها به نفع سازمان است بلکه ذی نفعان^{۱۰} و جامعه نیز سود می‌رساند [۱۲]. برای مثال زمانی که کارکنان درک کنند رهبران‌شان اخلاقی و منصف هستند، آنها نیز بیشتر رضایت خواهند داشت و مقبولیت و تعهد بیشتری از خود به سازمان‌شان نشان می‌دهند. مشخصاً رهبران اخلاقی ایفا می‌کنند یک نقش حیاتی در هموار کردن رفتار اخلاقی در بین کارکنان [۲۳]. به عقیده مارک تواین^{۱۱} خوب بودن و پرهیزگار بودن امری است بسیار شریف و بزرگ ولی آموختن آن به دیگران بسی شریفتر و بزرگتر است [۱۹]. امروزه در تجزیه و تحلیل سازمان‌های دولتی، پرداختن به اخلاق و ارزش‌های اخلاقی یکی از الزامات است و رهبران سازمان نیز برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدفی مشترک متقاعد سازند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده ای پایبند باشند [۱۲].

از سوی دیگر موضوع اخلاقیات بویژه برای مدیران در نظام ارزشی اسلام مورد تأکید قرار گرفته است. خداوند متعال در قرآن کریم فرموده است: «إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا» «خداوند به شما فرمان می‌دهد که امانت‌ها را به اهلس بسپارید.» بنابراین ویژگی امانتداری و راستگویی باید در اوصاف مدیران جامعه اسلامی با تمام وجود، دنبال شود و منصب‌های حکومتی به عنوان امانت‌هایی گران‌سنگ به اهلس واگذار گردد [۲].

۴- مبانی نظری تحقیق

۴-۱- مفهوم رهبری اخلاقی

بر مبنای تئوری یادگیری اجتماعی براون و همکارانش رهبری اخلاقی را به عنوان توسعه رفتارهای مناسب هنجاری از طریق اعمال شخصی و روابط متقابل شخصی و ارتقاء چنین رفتارهایی به زیردستان از راه ارتباطات دو طرفه^{۱۲}، تقویت و تصیم‌گیری تعریف کردند [۱۱، ۱۶، ۲۰]. در تعریف دیگری رهبری اخلاقی بر شخصیت رهبر، انسجام، آگاهی رهبر تمرکز دارد و یک گرایش جمعی که منافع تیمی یا سازمانی را به جای منافع فردی ترجیح می‌دهد و مدنیت و حقوق و نیازهای دیگران و مدیریت پاسخگویی را مورد توجه قرار می‌دهد [۱۵]. در جای دیگر رهبری اخلاقی به رهبرانی گویند که منش‌های^{۱۳} خوبی از قبیل ارزش‌های درست^{۱۴}، هنجارهای صحیح و شخصیت قوی داشته باشند و بتوانند شیوه درست را از نادرست به کارکنان نشان دهند [۱۱].

انسجام و هماهنگی بین تئوری‌های سازمانی بر اساس جو داخلی، جو محیطی، فرآیندهای تصمیم‌گیری و توانایی‌های رهبری در جهت رسیدن به پیامدهای مسؤولانه اجتماعی [۱۸].

لاشوی^{۱۵} توصیف کرد که رهبری اخلاقی یعنی انجام کارهای درست به جای انجام درست کارها [۲۵]. یک سبک رهبری اخلاقی، کارکنان را به سمت اهداف و مقاصد هدایت می‌کند که این اهداف نه تنها به سازمان و اعضایش سود می‌رساند بلکه برای دیگر ذی نفعان و جامعه نیز مفید است [۱۲].

۴-۲- ساختار رهبری اخلاقی

در شکل‌گیری و مفهوم سازی رهبری اخلاقی، تریوینو، هارتمن و براون^{۱۶} یک ماتریس مقایسه‌ای از رهبری غیر اخلاقی^{۱۷} (فردی با روحیه ضعیف، مدیر با روحیه ضعیف)، رهبری فوق بحرانی^{۱۸} (فردی با روحیه ضعیف، مدیر با روحیه بالا)، رهبری اخلاقی (فردی با روحیه بالا، مدیر با روحیه بالا)، و رهبری خاموش (فردی با روحیه ضعیف و قوی، مدیر با روحیه ضعیف) ارائه کرده اند. آنها معتقد بودند که یک مدیر باید هم نقش اخلاقی خود را در تعامل با دیگران (جنبه مدیریتی) و هم خصایص شخصی اخلاقی را (جنبه فردی) مورد توجه قرار دهد. جنبه فردی دلالت بر داشتن کارکرتهای خوب از قبیل صداقت و اعتماد دارد. یعنی اینکه برای کارکنانش رفاه^{۱۹} و شادکامی ایجاد نماید. از طرف دیگر در جنبه مدیریتی، رهبری تمایل دارد دیگران را به رعایت اصول اخلاقی هدایت کند و بر کارکنان برای اینکه بفهمند چه انتظاری از آنها می‌رود نظارت می‌کند و پاسخگویی را در سازمان اجرا می‌کند [۴، ۲۲]. در شکل زیر این ماتریس نمایش داده شده است.

12- Two-way communication
13-characters
14 - Right values
15 -Lasheway
16 -Trevino, Hartman & Brown
17 - Unethical leadership
18 - Hypocritical leadership
19 - Welfare

8 - turnover
9 -Piccol
10 -Stakeholder
11 -Mark twian

فرد اخلاقی

۵- بی تربیتی^{۳۱} ۶- تمرکز بر اهداف کوتاه مدت [۲۴،۲۱،۴].

۳-۴- ویژگی‌های رهبری اخلاقی از نگاه فریمن و استیوارت^{۳۳}:

این دو عقیده دارند که رهبران اخلاقی کسانی هستند که دارای کاراکترهایی قوی^{۳۴} باشند. این کارکترها موجب می‌شود آنها الگویی برای دیگران باشند. آنها معتقدند که اینگونه رهبران اعضاء و کارکنان را نه تنها به عنوان زیردستان مشاهده می‌کنند، بلکه به عنوان سهامدارانی^{۳۵} برای رسیدن به یک هدف مشترک می‌نگرند [۱۱].

۳-۴-۳ ویژگی‌های رهبری اخلاقی از نگاه براون^{۳۶}:

۱- آنها مردم گرا هستند.^{۳۷}

۲- آنها با عدالت با زیردستان برخورد می‌کنند .

۳- آنها استانداردهای اخلاقی را تعیین می‌کنند و کاملاً پاسخگو هستند.

۴- آنها از آگاهی اخلاقی وسیعی برخوردار می‌باشند و تصمیماتشان در جهت منافع گروهی است نه فردی [۷].

عنوان زیردستان، بلکه به عنوان سهامداران^{۳۸} برای رسیدن به یک هدف مشترک [۱۱].

۴-۴- مدیریت دولتی و اخلاقیات

مدیران و کارگزاران بخش دولتی در هر جامعه‌ای علاوه بر ضوابط و معیارهای دیوانسالارانه به مجموعه‌ای از رهنمودها و معیارهای اخلاقی ارزشی نیاز دارند که آنها را در اقدامات و تصمیم‌گیری‌هایشان یاری رساند. برای ایجاد هماهنگی و وحدت رویه در حرکت به سوی یک مطلوب جمعی و عمومی از سوی مدیران و کارگزاران بخش دولتی باید معیارهای اخلاقی و ارزشی به طور منظم در اختیار آنها قرار گیرد و در آنها درونی شود. در مدیریت دولتی باید فراتر از معیارهای اقتصادی اندیشید و جنبه‌های اخلاقی و ارزشی خدمت به مردم را مد نظر قرار داد. ارزش‌ها را می‌توان به عنوان زیربنای فکری تلقی کرد که در پیش‌بینی نوع و ماهیت خدماتی که باید درهم شود و چگونگی ارائه خدمات موثر باشد [۱]. امروزه افزایش و رشد اطلاعات، اینترنت، سازمان‌های مجازی و نیز افزایش پذیرش تکنیک‌های جدید مدیریت دولتی، همه و همه در ضرورت شکل‌گیری و تاسیس دوباره هدایت‌ها و دستورات اخلاقی دخیل شده‌اند. بنابراین، سازمان‌های دولتی نوین که بعضی از آنها دارای

قوی
ضعیف

قوی	رهبر اخلاقی	رهبر فوق بحرانی
مدیر اخلاقی		
ضعیف	رهبری خاموش؟	رهبر غیر اخلاقی

شکل (۱): ماتریس شناخت رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی را می‌توان از جنبه اخلاقی و رهبری به شکل منفک ساختار بندی نمود. از جنبه رهبری آن شامل سه سطح: ۱- روابط بین رهبران و زیردستان که شبیه تحول آفرین و تحول گیرنده است. ۲- توانایی رهبر در به کارگیری اختیاراتش، موقعیت و منابع قدرت جهت نفوذ در زیردستان. ۳- فرآیندی که رهبران اخلاقی استانداردهای اخلاقی را تعیین می‌کنند.

جنبه اخلاقی آن شامل دو جنبه است: ۱- رهبری اخلاقی به معنای این که رهبران ابزارهای مناسب اخلاقی، روش‌ها و مهارت‌ها را برای نفوذ در زیردستان‌کار می‌بندند. ۲- اهداف رهبر اخلاقی هست: آنها زیردستان را برای در نظر گرفتن استانداردهای اخلاقی و بهبود نگرش‌ها و رفتارهای اخلاقی پاسخگو می‌کنند [۲۲].

۴-۳- ویژگی‌های رهبری اخلاقی از دیدگاه نظریه پردازان مختلف

۴-۳-۱ ویژگی‌های رهبری اخلاقی از نگاه رسیک و همکارانش^{۲۰}

شش بعد اصلی از رهبری اخلاقی که آنها شناسایی کردند شامل:

- ۱- پاسخگویی^{۲۱} - احترام به دیگران^{۲۲} - بی طرفی و عدم تبعیض^{۲۳}
- ۴- ممتاز و معروف^{۲۴} - جمع‌گرا^{۲۵} - آزاد و منعطف^{۲۶} می‌باشد.

شش بعد رهبری غیر اخلاقی شامل: ۱- توجه به منافع فردی سوء استفاده کردن از قدرت^{۲۷} - ۲- متقلب و دغل‌کار بودن^{۲۸} - ۳- فاقد پاسخگویی^{۲۹} - ۴- فاقد ارزش‌های فردی یا کدهای اخلاقی^{۳۰}

- 20 - Resick& others
- 21 - Accountability
- 22 - Consideration and respect for others
- 23- Fairness and non-discriminatory treatment
- 24- Character
- 25-Collective orientation
- 26- Collective orientation
- 27 -Self-interest and misusing
- 28 -Deception and dishonesty
- 29 -Lack of accountability
- 30 -Lack of personal values or moral code

31-Incivility
32-Narrow or short-term focus
33-Freeman and Stewart
34-Strong character
35-Stakeholders
36-Brown
37-People- oriented
38-Stakeholders

رهبری اخلاقی زمانی اتفاق می‌افتد که رهبران موقعیت خدمتگزاری را در روابطشان با پیروان بپذیرند. او باید انگیزه بالایی برای توجه و تمرکز بر نیازهای دیگران داشته باشد. خادم کسی است که در وهله اول خدمتگزار باشد. خادم بودن در رهبری اخلاقی با حس طبیعی فردی آغاز می‌شود. یعنی فردی که تمایل ذاتی دارد که خدمت کند [۲۲]. در نظریه خادمیت، رفتار مدیران و رهبران مبتنی بر تعلق جوهری است و قبل از اینکه به نتایج کار در خصوص منافع خود بیندیشند به مصالح جمع و منافع سازمان فکر می‌کنند. در تعقل جوهری، انسان با بصیرت و آگاهی و در پرتو معیارهای اخلاقی داوری می‌کند و دست به عملی می‌زند که با وجدان انسان سازگاری دارد. این نظریه بر مدل انسان اقتصادی استوار است. انسان تلاش می‌کند که منفعت خود را به حداکثر رساند [۱].

۳- معنویت^{۴۹}: معنویت یک نقش مهمی در توسعه رهبران اخلاقی ایفا می‌کند. به علاوه معنویت نیازمند این است که رهبران یک احساسی از نفس خویش را به دیگران یا همان احساس تعهدترویج و تقویت نمایند. یک احساس تعهد دلالت بر توسعه وسیعی از قلمرو بوم شناختی به دیگران از طریق جهان‌بینی می‌کند و به طور خلاصه معنویت در رهبر اخلاقی یعنی روح^{۵۰} و روان بخشیدن [۱۰]. بسیاری از مدیران اجرایی به دنبال گسترش نقش معنویت در محیط‌های کاری هستند، چرا که معتقدند خلق محیط‌های کاری معنوی و انسانی موجب ایجاد موقعیت برد- برد^{۵۱} برای کارکنان و سازمان می‌شود. محیط کار معنوی تأثیر مستقیمی بر موفقیت سازمان دارد، چرا که موجب افزایش بهره‌وری و خلاقیت و کاهش جابه‌جایی کارکنان، استرس، خستگی و غیبت از کار می‌گردد. کارکنانی که معنویت را در مدیران خود و محیط کاری تجربه می‌کنند نسبت به سازمان وفادارترند و تعهد بیشتری نسبت به انجام وظایف خود دارند [۱۴].

۵-۲- عناصر مدیریتی

عناصر مدیریتی: که در برگزیده سه بعد اصلی:

۱- نقش آفرین^{۵۲}: دیدگاه سنتی مطرح می‌کرد که نقش رهبر برای افزایش تولید یا سود بود. دیدگاه سنتی کم کم از بین رفته است، به صورتی که تئوریسین‌ها در قرن ۲۱ ادعا می‌کنند که رهبران برای تأثیرگذاری و اطمینان از استانداردهای روحی و رفتار اخلاقی مسئول هستند [۹]. رهبر خوب تنها بر شایستگی‌دلالیت ندارد بلکه باید همچون یک مربی بر اخلاقیات و اشاعه و ترویج آن به زیردستان نیز اثرگذار باشد [۱۳]. زیردستان از طریق مشاهده و تأثیرپذیری از رهبران یاد می‌گیرند چه چیزی انجام دهند و چه چیزی انجام ندهند. بنابراین رهبران اخلاقی باید مواظب باشند چه می‌گویند و چه انجام می‌دهند چرا که باید اعتماد^{۵۳} زیردستان را جلب کنند. در مجموع

49 -spirituality
50 -Spirit
51 -Win- win
52 -Role modeling
53 -Credible

ساختارهای جهانی هستند جانشین سازمان‌های دستوری با ساختار سلسله مراتبی شده‌اند. یک روابط شبکه‌ای در داخل و خارج سازمان وجود دارد، همچنین مسائل بالقوه اخلاقی و عملی برای مدیران بخش عمومی از قبیل پاسخگویی به مردم و نیز اقدامات مسؤولانه بیشتر شده است [۲۰].

۵- طراحی مدل تحقیق

مدل اولیه تحقیق که پس از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه با نخبگان و اساتید دانشگاهی به دست آمد در قالب دو عامل فردی و مدیریتی تقسیم شده است، که هر یک شامل ابعاد و مؤلفه‌های خاص خود می‌باشد. همانگونه که در شکل نشان داده شده است، رهبری اخلاقی تحت تأثیر دو عامل فردی و مدیریتی قرار دارد. فرد اخلاقی^{۳۹} یک بخش مهمی از رهبری اخلاقی است که در قالب صفات و خصوصیات شخصی رهبر نگریده می‌شود از قبیل صداقت^{۴۰}، قابلیت اعتماد^{۴۱}، درستکاری^{۴۲} و معنویت^{۴۳} [۲۰،۳]. زمانی که زیردستان رهبران را نه به عنوان رهبر اخلاقی و نه به عنوان رهبر غیر اخلاقی درک کنند، آنها به رهبر به شکل خنثی کننده اخلاقی^{۴۴} می‌نگرند. این موضوع باعث می‌شود رهبران یک نفوذ در رفتار اخلاقی زیردستان اعمال کنند. لذا یک فرد اخلاقی بودن برای رهبری اخلاقی کافی نیست و آن نیاز دارد به اینکه یک مدیر اخلاقی^{۴۵} نیز باشد [۱۹]. در واقع از آنجایی که رهبری همیشه در برگیرنده روابط بین رهبر و زیردستان می‌باشد، مهم است که بر رهبر به عنوان مدیر اخلاقی تمرکز کنیم. به عبارتی فرد اخلاقی باید در قالب مدیر اخلاقی نقش خود را ایفا نماید. مدیر اخلاقی به طور آشکارا برای پیشرفت رفتار اخلاقی زیردستان از طریق تعیین استانداردهای روشن اخلاقی و ایجاد قوانینی برای برخورد های اخلاقی تلاش می‌کند [۲].

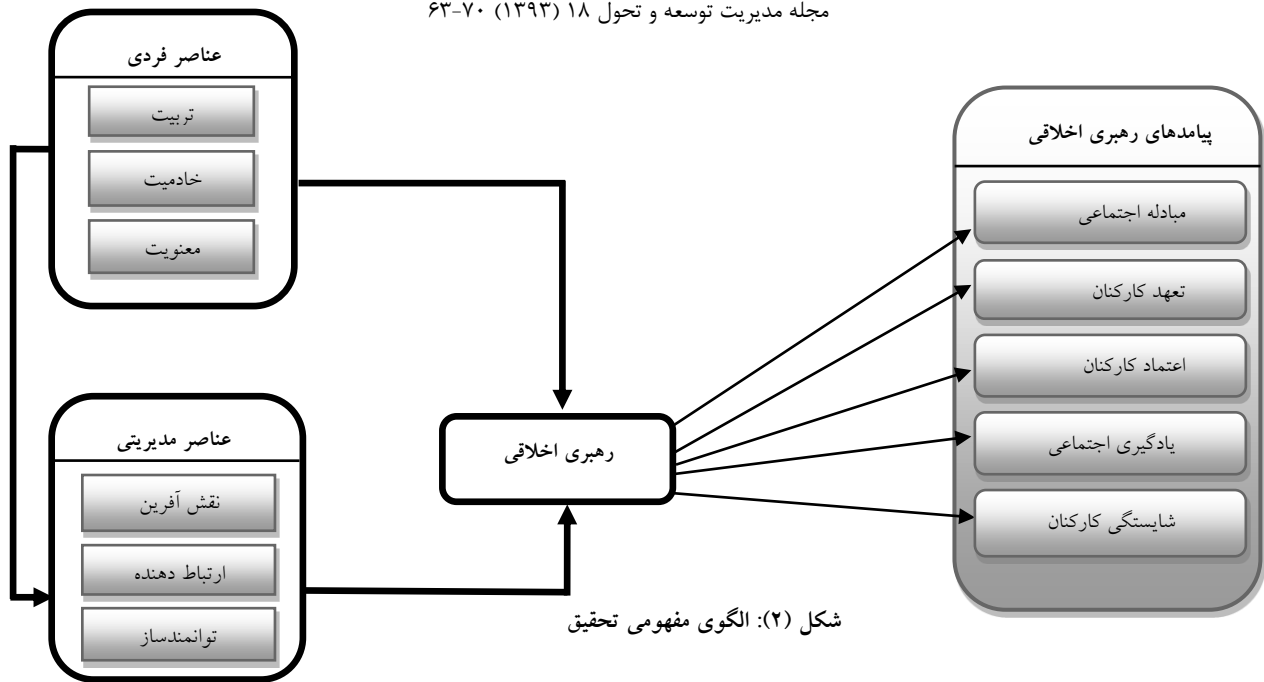
۵-۱- عناصر فردی

عناصر فردی در برگزیده سه بعد اصلی:

۱- تربیت^{۴۶}: بینز^{۴۷} تأثیر دانش را بر توسعه اخلاق فردی رهبران بررسی نمود. وی معتقد است رهبرانی که اخلاقیات را در محیط‌های آکادمیک و دانشگاهی یاد نگرفته باشند، نمی‌توانند اخلاقیات را توسعه دهند. با علم و دانش، رهبران بهتر قادر خواهند بود شیوه‌های اشتباه را دور انداخته و آزادانه و بدون تعصب به مسائل اخلاقی فکر کنند [۵،۷].

۲- خادمیت^{۴۸}: انگیزش اولیه برای رهبری، اشتیاق به خدمت کردن است.

39-Moral person
40-Honesty
41-Trustworthiness
42-Integrity
43-Spirituality
44-Ethically neutral
45-Moral manager
46-Civility
47-Binns
48-Servant



شکل (۲): الگوی مفهومی تحقیق

۵-۳- پیامدهای رهبری اخلاقی

عوامل فردی و مدیریتی رهبری اخلاقی دارای یک سری پیامد می باشد که در قالب عملکرد رهبری نمایان می گردد که این عملکرد دارای چهار بعد و مولفه های مرتبط می باشد:

۱- مبادله اجتماعی^{۵۵}: یکی از نظریه های رایج در خصوص مبادله اجتماعی، نظریه برابری^{۵۶} می باشد [۲۱]. در این نظریه، ضمن تأکید بر اهمیت احساس عدالت کارکنان نسبت به منصفانه بودن رفتار سازمان با آنها چنین ادعا می شود که اگر کارکنان احساس کنند با آنها ناعادلانه برخورد شده است، برانگیخته می شوند تا عدالت را برقرار سازند. در ویرایش جدید نظریه برابری که بوسیله آدامز ارائه شده است، چنین اظهار می شود که افراد "دریافتی خود" را با "دریافتی دیگران از سازمان"، مقایسه می کنند؛ اگر با این مقایسه به این نتیجه برسند که برخورد سازمان با کارکنان به طور نسبی غیر منصفانه است، احساس بی عدالتی کرده، برای کاهش این بی عدالتی تلاش می کنند. [۴]

البته افراد می پذیرند که کارکنان توانمندتر، دریافتی بیشتری داشته باشند، مشروط بر آنکه کار بیشتری نیز انجام دهند یا برای انجام کار (از حیث سطح دانش و تجربه) واقعاً آماده تر باشند [۵].

۲- تعهد کارکنان^{۵۷}: وظیفه شناسی رهبران اخلاقی بازتاب دهنده تمایل کارکنان به پایبندی به اصول کرداری و پیروی از تعهدات و سیاست ها می باشد. به عبارتی رهبران برخوردار از وظیفه شناسی بالا از قوانین پیروی کرده و به طور شفاف کار می کنند و مسئولیت کارها را برعهده می گیرند. ترکیب مسئولیت پذیری و شفاف سازی کارکنان را به سمتی می برد تا درک کنند چه انتظاری از آنها می رود و این ترکیب در آنها نیز نهادینه شده و تعهد آنها را ارتقاء می بخشد [۱۳، ۱۶].

65-Social exchange relationships
66 -Equity theory
67 - Commitment of employees

آنگونه که آقای پین^{۵۴} مشخص کرده است مدیران باید حرف بزنند آنگونه که عمل می کنند و عمل کنند آنگونه که حرف می زنند^{۵۵} [۲].

۲- توانمندساز^{۵۶}: ارتباط آزاد و شفاف رهبران در مقابل زیردستان به آنان یاری می رساند بدانند از آنها چه توقعی می رود و درک کنند چه زمانی عملکرد آنان مطلوب می باشد [۱۳]. وظیفه شناسی رهبران اخلاقی (یعنی مسئول بودن، قابل اطمینان بودن و دقیق بودن) نه تنها خودشان را بلکه کارکنان را به انجام کارهای درست رهنمون می سازد. در راستای این موضوع اگر رهبران به گونه ای استوار و با وجدان کاری بالا برخورد کنند می توانند الگوی مناسبی برای زیردستان باشند [۸].

۳- ارتباط دهنده^{۵۷}: زیردستان از طریق استفاده از پاداش و تنبیه و انضباط رهبران یاد می گیرند. همچنین زمانی که یک عمل غیر اخلاقی از سوی رهبر طرد می گردد، آن یک پیام معین می فرستد که چنین رفتاری صحیح و قابل قبول نیست [۲۳]. مرسی و گنتری^{۵۸} بیان کردند که اغلب زمان ها درون سازمان ها یک عدم ارتباط^{۵۹} بین آنچه رهبر می گوید با آنچه که انجام می دهد وجود دارد. همچنین مورنو^{۶۰} مسئله بحران اعتماد را در درون سازمان مشخص کرد. نویسنده نیز مشخص می کند که حتی یک شکاف کوچک بین آنچه یک رهبر می گوید و آنچه عمل می کند، یک معمای اخلاقی^{۶۱} برای زیر دستان ایجاد می کند. بنابراین یک رهبر اخلاقی کسی است که شکاف بین تئوری تا عمل راحل کند. رهبران اخلاقی می توانند تاثیر بگذارند بر زیر دستان از طریق رفتارهای آشکار^{۶۲}، اعمال صادقانه^{۶۳} و اخلاقی عمل کردن^{۶۴}.

54)Paine
55-'Managers should walk the talk and talk the walk'
56-Empowerment
57- communicator
58 - Marcy, Gentry
59 -Disconnect
60 -Moreno
61 -Ethical dilemmas
62-consistent conduct
63 - Proper actions
64 - moral way of being

جدول (۲): میانگین مولفه‌های رهبری اخلاقی (دیدگاه خبرگان)

ردیف	نام مولفه	میانگین	انحراف استاندارد
۱	دانش اخلاقی	۴,۵۰	۰,۶۸۲
۲	تعلیم اجتماعی	۴,۴۷	۰,۶۸۱
۳	تکریم ارباب رجوع	۴,۴۷	۰,۷۸۵
۴	تعقل جوهری	۴,۱۰	۰,۸۴۵
۵	صداقت	۴,۱۳	۰,۷۲۴
۶	ایمان به معاد	۴	۰,۷۸۵
۷	توکل به خدا	۴,۱۳	۰,۷۳۰
۸	تأثیرگذاری	۴,۳۳	۰,۷۵۸
۹	مربیگری	۴,۲۸	۰,۸۴۱
۱۰	پاداش و تنبیه	۴,۱۰	۰,۷۶۵
۱۱	روابط انسانی	۴,۴۰	۰,۸۱۴
۱۲	معنی دار کردن شغل	۳,۹۳	۰,۸۶۸
۱۳	ارتقاء شایستگی	۴,۲۷	۰,۶۹۱

همانگونه که جداول ۱ و ۲ نشان میانگین مولفه‌ها و ابعاد بین ۴ و ۵ یعنی بین زیاد و خیلی زیاد می‌باشد که این نشان از اهمیت این متغیرها به عنوان عناصر اصلی رهبری اخلاقی دارد. به منظور اولویت‌بندی مولفه‌ها و ابعاد، از آزمون رتبه‌بندی فریدمن استفاده گردید. این آزمون برای مقایسه و رتبه‌بندی یک گروه با بیش از دو اندازه‌گیری استفاده می‌شود. فرض صفر در این آزمون عبارت است از اینکه بین رتبه‌های داده شده تفاوت معنی‌داری وجود ندارد و فرض یک عبارت است از اینکه تفاوت بین رتبه‌ها معنی دار است. این آزمون که به کمک نرم افزار spss انجام گرفت نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۹ درصد تفاوت رتبه‌ها معنی دار بوده و این تفاوت‌ها حاصل تصادف نبوده است. به عبارت دیگر با خطای کمتر از ۰/۰۱ می‌توان اطمینان داشت که تفاوت بین رتبه‌های بدست آمده از سوی پاسخگویان (خبرگان) معنادار است.

جدول (۳): تعداد خبرگان برای مولفه‌های رهبری اخلاقی

تعداد پاسخ دهندگان	۳۰ نفر
سطح اطمینان	۹۹ درصد
نتیجه آزمون	وجود تفاوت معنادار بین رتبه‌ها

۳- اعتماد کارکنان^{۶۸}: اکثر ادبیات مربوط به این موضوع نشان می‌دهد که رهبر سازمان باید به درستی عملکردهای آتی را پیش بینی کند تا شرایط لازم برای توسعه اعتماد را ایجاد نماید. چنین رهبرانی به فضایی چون اعتماد و صداقت ایمان دارند و سعی می‌کنند آن را در زندگی روزانه خود پیاده کنند [۲۴]. اعتماد، پایه تعارض سازنده، تعهد به هدف، پاسخگویی فردی و نیل به اهداف گروهی است. اعتماد کارکنان به رهبر منجر به رضایت بیشتر آنها می‌گردد و کارکنان تمایل ندارند از مدیرانی که صداقت ندارند پیروی کنند [۲۲].

۴- یادگیری اجتماعی^{۶۹}: برطبق تئوری یادگیری اجتماعی، کارکنان یاد می‌گیرند از طریق مشاهده اعمال، نگرش‌ها و ارزش‌های نقش آفرینان یاد می‌گیرند. رهبران اخلاقی همچون نقش آفرینان هستند؛ چرا که آنها ترغیب می‌کنند دیگران را برای عدالت و صداقت ترغیب می‌کنند [۲۳]. براون و همکارانش (۲۰۰۵) جزء نخستین نویسندگانی بودند که رهبری اخلاقی را به عنوان تبلور کردار مناسب از طریق اعمال شخصی و ارتقاء چنین کرداری به زیردستان معرفی کردند. آنها در بحث یادگیری اجتماعی تأکید دارند که رهبران الگوی رفتارهای مناسب بوده و کارکنان از طریق پاداش و تنبیه به یادگیری نیل پیدا می‌کنند [۱۳].

۵- تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به طراحی مدل تحقیق براساس

نظر خبرگان

بعد از طراحی مدل مفهومی پیشنهادی که از طریق مبانی نظری، پیشینه تحقیق و مصاحبه خبرگی به دست آمد، مدل مذکور بین ۳۰ نفر از خبرگان آشنا با موضوع و از طریق روش گلوله برفی مورد آزمون قرار گرفت. در این راستا دو پرسشنامه با توجه به مدل طراحی گردید. در پرسشنامه اول هدف میزان اهمیت هریک از مولفه‌ها و ابعاد شناسایی شده رهبری اخلاقی و همچنین میزان مطابقت هریک از مولفه‌ها با ابعاد مرتبط بود و در پرسشنامه دوم اهمیت هریک از گویه‌ها و شاخص‌های رهبری اخلاقی در ارتباط با مولفه‌ها و ابعاد مرتبط مورد بررسی قرار گرفت. در ادامه تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه‌های مذکور ارائه می‌گردد.

جدول (۴): میانگین ابعاد رهبری اخلاقی (دیدگاه خبرگان)

ردیف	نام ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد
۱	تربیت	۴,۴۳	۰,۷۲۸
۲	خادمیت	۴,۱۳	۰,۹۰۰
۳	معنویت	۴,۲۸	۰,۸۸۲
۴	نقش آفرین	۴,۳۳	۰,۷۱۱
۵	ارتباط دهنده	۴	۰,۸۳۴
۶	توانمندساز	۴,۱۷	۱,۰۲۰

جدول (۴): رتبه‌بندی ابعاد براساس آزمون فریدمن

ردیف	نام ابعاد	میانگین	رتبه
۱	تربیت	۳,۹۵	۱
۲	خدمت	۳,۸۳	۲
۳	معنویت	۳,۷۹	۳
۴	نقش آفرین	۳,۶۹	۴
۵	ارتباط دهنده	۳,۲۶	۵
۶	توانمندساز	۲,۴۸	۶

مدیریتی شامل نقش آفرین، توانمند ساز و ارتباط دهنده هستند. پیامدهایی را که از چنین سبک رهبری بروز می‌کند می‌توان در قالب پیامدهای رهبری نشان داد که خود در برگیرنده مبادله اجتماعی، تعهد کارکنان، اعتماد کارکنان و یادگیری اجتماعی و شایستگی می‌باشد.

۷- منابع و مآخذ

- [۱] الوانی، سید مهدی. (۱۳۷۷). ضرورت تدوین منشور اخلاقیات سازمان، ارایه یک الگوی تطبیقی در مدیریت دولتی، تحول اداری، دوره پنجم، شماره ۱۹، صص ۵۹-۵۰.
- [۲] قرآن کریم، سوره نساء، آیه ۸
- [3] Akker, L. Heres, L., Lasthuizen, K., (2009), **Ethical leadership and trust all about meeting expectation**, Research Group Integrity of Governance, VU University Amsterdam, Amsterdam, the Netherlands, International Journal of Leadership Studies, Vol 5
- [4] Anderson, C., Spataro, E., Flynn, F., (2008), **Personality and Organizational Culture as Determinants of Influence**, Journal of Applied Psychology 93, p 702-710
- [5] Beerli, I., Dayan, R., Vigoda, E., (2012), **Advancing Ethics in Public Organizations: The Impact of an Ethics Program on Employees' Perceptions and Behaviors in a Regional Council**, Springer Science Business Media B.V
- [6] Berenbeim, R.E., (2005), **Ethical Leadership, Maintain a Ethical Culture**, A paper presented at the Global Leadership Development conference in Mumbai, India
- [7] Binns, J., (2008), **the ethics of relational leading: Gender matters**. Gender, Work & Organization, 15(6), p 600-620
- [8] Brown, M. E., Trevino, L. K., (2005), **Ethical leadership: A review and future directions** Leadership Quarterly, 17(6), 595-616
- [9] Chamberlin, J., (1997), **A Working Definition of Empowerment**, Reproduced with permission from Psychiatric Rehabilitation Journal
- [10] Cyril, H. P., (2009), **The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes the Malaysian Case**, Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies Vol. 14, No. 1
- [11] Fluker, W., (2008), **Spirituality, Ethics, and Leadership**. Volume 4, issue 3. Spirituality in Higher Education Newsletter
- [12] Freeman, E., (2006), **Developing Ethical Leadership**, Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, http://www.corporateethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf
- [13] Hoogervorst, N., (2011), **on the psychology of displaying ethical leadership**, a behavioral ethical approach. thesis, Erasmus university Rotterdam
- [14] Kalshoven, k., Denhartog, N., Deanne, H., (2011), **Ethical leader behavior and big five factor of personality** journal of business
- [15] Kinjerski, V., Skrypnek, B. J., (2006), **Creating organizational conditions that Foster Employee Spirit at Work**, Leadership & Organization. Development Journal, 27, 280-295
- [16] Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., Kuenzi, M., (2010), **Who Displays Ethical Leadership and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership**. Working Paper, University of Michigan
- [17] Miao, Q., Newman, A., (2012). **The Relationship between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?** Springer Science+Business Media Dordrecht
- [18] Offerman, L. R., (2004). **When followers become toxic**. Harvard Business Review. 82(1), p54-60
- [19] picket
- [20] Raga, K., Taylor, D., (2002). **Impact of Accountability and Ethics on Public Service Delivery: A South Africa Perspective**
- [21] Reilly, E. C., (2006). **The future entering: Reflections on and challenges to ethical leadership**. Educational Leadership and Administration, 18, 163-173

بر اساس نتایج جدول ۴، تربیت بالاترین رتبه را در بین سایر ابعاد از نگاه خبرگان داشته و توانمندساز بودن پایین‌ترین رتبه را دارد.

جدول (۵): میانگین هریک از مولفه‌های پیامدهای رهبری اخلاقی

ابعاد	نام مولفه	میانگین	انحراف استاندارد
مبادله اجتماعی	معامله به مثل	۴,۳۰	۰,۷۹۴
	نفوذ متقابل	۴,۰۰	۰,۷۸۸
تعهد کارکنان	التزام	۴,۳۷	۰,۸۵۰
	وظیفه شناسی	۴,۴۷	۰,۷۳۰
اعتماد سازمانی	مشروعیت	۴,۲۰	۰,۵۵۱
	برابری	۳,۹۰	۰,۷۵۹
یادگیری اجتماعی	یادگیری مستقیم	۴,۰۳	۰,۸۵۰
	کامیابی فراخود	۳,۸۲	۰,۶۱۲
شایستگی	معنی دار بودن شغل	۳,۸۳	۰,۸۳۴
	توانایی انجام کار	۳,۹۶	۰,۱۰۳

همانگونه که جدول شماره ۵ نشان می‌دهد میانگین مولفه‌های مربوط به منتهی مولفه‌های برابری، کامیابی فراخود، معنی دار کردن شغل و توانایی انجام کار میانگین زیر ۴ داشتند که البته میانگین متوسط به بالا بوده ولی نظر خبرگان این بوده که این مولفه‌ها نمی‌توانند تنها تحت تأثیر عناصر رهبری اخلاقی (به عنوان متغیرهای مستقل) قرار گیرند و عوامل دیگری نیز بر روی آنها اثر گذار می‌باشند.

۶- نتیجه گیری:

در مقاله‌ای که گذشت سعی شد یکی از سبک‌های جدید رهبری تحت عنوان رهبری اخلاقی مورد کنکاش و بررسی قرار بگیرد. در این مقاله مدل مفهومی رهبری اخلاقی که براساس مبانی نظری تحقیق و نظر خبرگان طراحی شده، در دو عنصر فردی و مدیریتی مورد بررسی قرار گرفت. عناصر فردی رهبری اخلاقی شامل تربیت، خدمت و معنویت و عناصر

- [22] Resick, C.J, Hanges, P.J, Dickson, M.W., Mitchelson, J.K., (2006). **A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership.** Journal of business ethical 63,p345-359
- [23] Shukurat, M., (2012). **Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance,** International Journal of Business and Social Science. Vol3, NO11
- [24] Yukl, G. A., (2002). **Leadership in organizations** (5th Ed.). Englewood Clivs, NJ: Prentice Hall
- [25] Zafirovski, M., (2005). **Social Exchange Theory under Scrutiny :A Positive Critique of its Economic-Behaviorist Formulations** .Electronic Journal of Sociology
- [26] Xiaoming, Z., Weichun, Z., Haibo Yu, X. Z., Lu, Z.,(2011) .**Ethical Leadership in Chinese Organizations: Developing a Scale,** Higher Education Press and Springer-Verlag

