



## بررسی اصول و ابعاد سبک رهبری اخلاقی

زهرا صالحی مبارکه

دانشجوی کارشناسی علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان اصفهان، ایران

z.a461394@yahoo.com

ارسال: تیر ۹۷ پذیرش: مرداد ۹۷

### چکیده

امروزه با توجه به افزایش روز افزون رقابت میان سازمان ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمان به دنبال آن است که عملکرد مؤثرتری داشته باشد و این امر توجه پژوهشگران حوزه علوم انسانی را به خود جلب کرده است. یکی از مسائلی که در چهار دهه پیشین از دغدغه های سازمان ها و پژوهشگران بوده است، سبک های رهبری می باشد. در این میان، سبک رهبری اخلاقی از ارزش ویژه ای برخوردار است. رهبری، مهمترین عامل در تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان است. لذا هدف ما در این مقاله بررسی مفهوم رهبری اخلاقی، ابعاد رهبری اخلاقی، اصول رهبری اخلاقی و رابطه آن با متغیرهای مختلف سازمانی از جمله: توانمند سازی شناختی، آوای کارکنان، انطباق پذیری سازمانی و رفتار کارکنان است. روش تحقیق این مقاله بصورت کتابخانه ای می باشد. در این مقاله سعی بر این داشتیم تا با استفاده از کتب معتبر و همچنین استفاده از مقالات به روز علمی، مطالبی درخور استفاده، پیرامون رهبری اخلاقی، برای مدیران این مرز و بوم گردآوری نمایم. طبق تحقیقات اینجانب صاحب نظران ابعاد متفاوتی برای رهبری اخلاقی عنوان نموده اند اما نقطه مشترک آنان صداقت می باشد. معروف ترین طبقه بندی برای ابعاد رهبری اخلاقی، طبقه بندی از نظر دهبوق و دن هارتنگ می باشد که شامل انصاف، شفاف سازی نقش و تسهیم قدرت می شود. رهبری اخلاقی بر متغیرهای مختلف سازمانی از جمله: توانمند سازی شناختی، آوای کارکنان، انطباق پذیری سازمانی و رفتار کارکنان تاثیر مستقیم و مثبت دارد.

واژگان کلیدی: رهبری اخلاقی، ابعاد رهبری اخلاقی، اصول رهبری اخلاقی.

### ۱- مقدمه

امروزه با توجه به افزایش روز افزون رقابت میان سازمان ها و در راستای توجه به تغییر و تحول سازمانی، هر سازمان به دنبال آن است که عملکرد مؤثرتری داشته باشد و این امر توجه پژوهشگران حوزه علوم انسانی را به خود جلب کرده است. فهم مسائل مرتبط با سازمان ها به تاثیرگذاری بیشتر آنها منجر می گردد [۱]. یکی از مسائلی که در چهار دهه پیشین از دغدغه های سازمان ها و پژوهشگران بوده است، سبک های رهبری می باشد [۲]. مدیر در نقش رهبری سازمان می تواند سبک های متفاوتی را در هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. الگوهای رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می شود و میزان رضایت آنها را از شغل و حرفه خویش افزایش می دهد [۳]. در این میان، سبک رهبری اخلاقی از ارزش ویژه ای برخوردار است و به گفته ارونسون، رهبری اخلاقی در حال تبدیل شدن به مهمترین ابزاری

است که رهبران می توانند به وسیله آن بر افراد در سازمان و عملکرد سازمانی آن ها تأثیر داشته باشند [۴]. از طرفی در سال های اخیر رسوایی های اخلاقی رهبران، تبعیض، باندبازی و تحریف مسائل در همه جا از سازمان های تجاری و دولتی گرفته تا کلیسا در صدر اخبار سرتاسر دنیا قرار گرفته است؛ در نتیجه توجه عموم را به رهبری اخلاقی معطوف نموده است. البته مسائل اخلاقی و اجتماعی که مدیریت سازمان ها با آن ها مواجه هستند به این موارد ختم نمی شود. تمام سازمان ها مستقیم یا غیرمستقیم از رفتار اخلاقی سود می برند و می بایست برای گسترش موازین اخلاقی در سازمان ها و اتخاذ تصمیمات اخلاقی تلاش نمایند. اولین گام در گسترش موازین اخلاقی در سازمان ها، اجرای مدیریت و رهبری اخلاقی می باشد [۵]. ضرورت توجه سازمان ها به رهبری اخلاقی از آنجا ناشی می شود که در تحقیقات به عمل آمده نتایج مثبت رهبری اخلاقی برای سازمان ها ثابت شده است.

مقتضای این نوع از رهبری، توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره ی رفتارهای کارکنان و نیز اجرای موثر استانداردهای اخلاقی در رفتار آنان است [۶]. رهبران از طریق رفتار اخلاقی، اعتماد و وفاداری پیروانشان را به دست می آورند؛ اهمیت اخلاقیات را به زیردستان خود منتقل می کنند؛ از پاداش و تنبیه برای تشویق رفتار مطلوب بهره می گیرند و به عنوان الگوهای نقش اخلاقی، برای پیروان عمل می کنند. علاوه براین، رهبری اخلاقی با ایجاد ارزش ها، آگاهی اخلاقی، اعطای اقتدار و مسئولیت به افراد، اتخاذ مدیریت مشارکتی و دموکراتیک و ایجاد جو سازمانی مناسب به منظور تحقق سلامت سازمانی، صداقت و قابل اعتماد بودن، عمل کردن به ارزش ها در رفتارها، عمل کردن به ارزش ها در تصمیمگیری و رفتار عادلانه در هر موقعیتی را تشویق می کند [۷]. به اعتقاد براون، رهبر اخلاقی، تأثیر مثبتی بر رضایت کارکنان دارد. وی رهبری اخلاقی را این گونه تعریف می کند "نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری در اعمال و اقدامات شخصی و روابط بین فردی و ترغیب پیروان به این گونه رفتارها از طریق ارتباط دوجانبه، تقویت و تصمیم گیری" [۸].

زارعی متین در پژوهش خود به دنبال بررسی تأثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد بوده است. روش پژوهش، توصیفی از نوع تحلیلی پژوهشی و جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد بودند. یافته های تحقیق نشان داد، رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان و سه مولفه ی آوای تدافعی، آوای نوع دوستانه و آوای مطیع تأثیرگذار است. نتایج این پژوهش تأکید می کند که رهبران اخلاقی، کارکنان را به ابراز نظر در مورد مسائل و مشکلات کاری ترغیب می کنند و از کارکنان در مورد برنامه های جدید سازمان، نظرخواهی می کنند تا از نظر کارکنان در ارائه برنامه های جدید استفاده کنند و در برابر فشارهای گروهی که موجب ترس کارکنان از بیان نظرات شان می شود، بایستند. رهبران اخلاقی باید تصمیمات اخذشده را روشن نمایند و اطلاعات اضافی را در صورت درخواست کارکنان ارائه دهند [۹]. محمودی کیا تحقیقی با عنوان بررسی روابط رهبری اخلاقی با توانمند سازی شناختی با میانجی گری عدالت رویه ای و عدالت تعاملی انجام داده است. شرکت کنندگان پژوهش ۳۱۳ نفر از کارکنان شرکت بهره برداری نفت و گاز آغاچاری بوده که به روش تصادفی طبقه ای انتخاب شده اند. یافته ها نشان داد الگوی پیشنهادی برازش خوبی دارد. نتایج پژوهش نشان داد رهبری اخلاقی به طور مستقیم، و با میانجی گری عدالت رویه ای و عدالت تعاملی، به طور غیرمستقیم بر توانمند سازی روانشناختی اثر می گذارد. همچنین رهبری اخلاقی با توانمند سازی روانشناختی ارتباط دارد؛ و این سبک رهبری باعث ترویج عدالت رویه ای و تعاملی می شود و از طریق این دو نوع عدالت می توان موجبات توانمندی کارکنان را فراهم کرد [۱۰].

عباس زاده در پژوهشی، تأثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق پذیری سازمانی را که جامعه آماری این پژوهش کارمندان دانشگاه تبریز به تعداد ۷۵۶ نفر در سال ۱۳۹۱ بودند، مورد بررسی قرار دادند و از این تعداد ۳۹۴ نفر بر اساس فرمول کوکران و به شیوه نمونه گیری طبقه ای تصادفی به نسبت سطوح طبقات انتخاب شده اند. بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون، به ترتیب اثرهای ابعاد وضوح نقش، جهت گیری مردمی، هدایت اخلاقی و سازه رهبری اخلاقی بر متغیر وابسته (ظرفیت انطباق پذیری

سازمانی) معنادار بوده و متغیرهای یاد شده توانسته اند، ۶۹ درصد از تغییرات متغیر وابسته را تبیین کنند. آن‌ها نشان دادند که وضعیت رهبری اخلاقی و تسهیم قدرت در حد متوسط و دو مولفه هدایت اخلاقی و وضوح نقش بالاتر از میانگین فرضی پژوهش و مولفه جهت گیری مردمی پایین تر از میانگین فرضی پژوهش قرار دارد. همچنین بالاترین میانگین مربوط به هدایت اخلاقی می باشد [۱۱].

چنگک تحقیقی با عنوان " رهبری اخلاقی، رفتار آوای کارکنان و درگیری شغلی " انجام داد. هدف اصلی این مقاله بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و آوای سازمانی با بررسی نقش واسطه ای درگیری شغلی بوده است. نمونه این تحقیق شامل ۹۳۱ سرپرست از یک موسسه بزرگ تحقیقات اقتصادی در شمال تایوان انتخاب شد. نتایج نشان داد رهبری اخلاقی به زیردستان کمک می کند تا درگیر در شغل خود شوند و آن‌ها را تشویق به صحبت کردن می نماید. این پژوهش همچنین نشان داد زمانی که به جای تمرکز بر ارتقاء درجه، تمرکز بر خود نظارتی باشد، رهبری اخلاقی با درگیری شغلی رابطه مثبت خواهد داشت [۱۲].

زهیر و اردوغان به بررسی رابطه رهبری اخلاقی و آوا و سکوت کارکنان با عملکرد کارکنان پرداختند. آن‌ها ۷۵۹ نفر از کارکنان شرکت های ملی و چند ملیتی در ترکیه را انتخاب و با پرسشنامه از آن‌ها اقدام به نظرسنجی کردند. نتایج نشان داد که رهبری اخلاقی تاثیر قابل توجهی بر سکوت سازمانی و عملکرد کارکنان دارد. آنها همچنین براساس یافته های پژوهش نشان دادند که وضعیت رهبری اخلاقی در جامعه مورد نظر مطلوب می باشد [۱۳].

هدف ما در این مقاله بررسی مفهوم رهبری اخلاقی، ابعاد رهبری اخلاقی، اصول رهبری اخلاقی و رابطه آن با متغیرهای مختلف سازمانی از جمله: توانمند سازی شناختی، آوای کارکنان، انطباق پذیری سازمانی و رفتار کارکنان است.

## ۲- رهبری اخلاقی

رهبری اخلاقی رهبری، مهم ترین عامل در تدوام حیات و استمرار موفقیت سازمان است و نقش بسیار مهم و حیاتی در رشد، بالندگی و پیشرفت سازمان ایفا می کند. تکیه زدن بر مسند مدیریت و رهبری یک سازمان و یافتن توفیق در انجام وظایف و مسئولیت های آن مستلزم داشتن سه قابلیت دانش، مهارت و مسئولیت اجتماعی است. رهبری و مدیریت سازمان به ویژه در سازمان های آموزشی تنها با آگاهی عمومی و تخصصی و کسب مهارت های انسانی به سامان نمی رسد [۱۴]. استارت معتقد است که سازمان های آموزشی در ایجاد محیط اخلاقی، مسئول هستند. در سازمان های آموزشی، فعالیت های روزانه علاوه بر اهداف و محتوای آموزشی، رفتارهای تعاملی را نیز تحت تأثیر قرار می دهد. سازمان های نهادی باید زمینه ای را فراهم کنند که امور اخلاقی نهادینه شده و به باور درون تبدیل شود. به همین دلیل ارزش های اخلاقی باید در چشم اندازهای درونی سازمان در نظر گرفته شود. برای قرارداد محوریت اخلاق در سازمان های آموزشی، مهم است که اقدامات و ارزش های کار در سازمان های آموزشی حفظ و زنده نگه داشته شود [۱۵].

در سازمان های نوین، ضرورت توجه به فعالیت های سازمانی در چارچوب کدهای اخلاقی با رفتار رهبری اخلاقی آغاز می شود. اخیراً رهبری اخلاقی توسط بسیاری از محققان در زمینه رفتار سازمانی و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. محققان، رهبری اخلاقی را به عنوان رفتاری مورد توجه قرار دادند که بر ابعاد اخلاقی در روش های رهبری تمرکز دارد [۱۶]. برخی از محققان، رهبری اخلاقی را از دیدگاه یادگیری اجتماعی مورد توجه قرار می دهند و بیان می کنند که پیروان از طریق تقلید و یادگیری های مشاهده ای رفتار رهبران شان از آن‌ها پیروی می کنند. علاوه بر رویکرد یادگیری اجتماعی، برخی دیگر از محققان، رهبری اخلاقی را از دیدگاه مبادله اجتماعی بررسی کرده و بیشتر بر هنجار روابط مقابل تأکید می کنند و

بر این باورند که پیروان تمایل دارند هنگامی که با آنها منصفانه رفتار شده و رهبران شان به آن ها اهمیت می دهند، روابط متقابل ایجاد کنند. هر دو رویکرد به درک واکنش افراد به رفتار رهبری اخلاقی کمک می کند [۱۷].

در آثار مدیریت حساسیت خاصی روی رهبران و ویژگی های رفتاری آن ها وجود دارد؛ به طوریکه خصوصیات و سبک های مختلفی برای رفتار رهبران ذکر شده است و آثار و نتایج هر یک از این سبک ها بر کارکنان و کل سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. سبک های رهبری سنتی مبتنی بر مدل سلسله مراتبی بود که در آن قدرت در بالای سازمان قرار داشت، دستورات از بالا به پایین دیکته می شد و پیروان در سطوح پایین تر به منزله یک عضو سازمانی ملزم به پیروی از دستورات بودند. از این رو، سبک های سنتی رهبری برای هماهنگ شدن با تغییرات، کارایی خود را از دست داده [۱۸].

یکی از رویکردهای جدید رهبری که بسیار مورد توجه قرار گرفته و ضعف ها و مشکلات مدل های سنتی رهبری را برطرف نموده، رویکرد رهبری اخلاقی است. پیش تر نیز جنبه های اخلاقی رفتار رهبران در سبک های مختلف مدنظر قرار می گرفت اما در دهه پایانی قرن بیستم به طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شده است [۱۹].

به زعم تمایل رو به رشد رهبری اخلاقی، میان صاحب نظران نسبت به تعریف مناسب و ارزیابی آن اتفاق نظر وجود ندارد [۲۰]. برای تبیین مفهوم رهبری اخلاقی، تعریف های مختلفی ارائه شده است، تا آنجا که برخی گفته اند: رهبری اخلاقی، ترکیب مبهمی است که برای پوشش دادن به عناصر گوناگون متنوعی مطرح شده است. در حالی که به نظر می رسد این مفهوم برای بیان تمایز میان اخلاق شخص رهبر و اخلاق نوع خاص از رفتار رهبری مفید است؛ تعریف دیگری می گوید: رهبری اخلاقی به عنوان یک مقوله شامل مفاهیم سیاسی، دموکراتیک، هنجاری و نمادین رهبری است [۲۱].

رهبری اخلاقی مشتمل بر شیوه های سرپرستی و مدیریتی است که در آن ها حقوق و منزلت دیگران به عنوان انسان مورد احترام و ارزش است [۲۲]. رهبری اخلاقی شکلی از رهبری است که نیازمند توسعه استانداردهای اخلاقی برای اداره رفتارهای کارکنان و اجرای استانداردهای اخلاقی به طور مؤثر در رفتارهای شان می باشد. رهبری اخلاقی می تواند به عنوان تلاش برای گسترش عدالت، نشان دادن احترام به ویژگی های فردی دیگران و ترکیبی از ویژگی های صداقت، قابلیت اعتماد، امین بودن، خلوص، تصمیم گیری دموکراتیک و مشارکت حمایتی، دلسوز بودن و مهربان بودن توصیف شود.

رهبران اخلاقی به آنچه که کارکنان شان برای گفتن دارند گوش می دهند، که نشان دهنده این است که برای مشارکت کارکنان شان ارزش قائل میشوند. رهبران اخلاقی همچنین بهترین منافع زیردستان شان را در نظر دارند، که نشان دهنده این است که آنها به بهزیستی کارکنانشان توجه دارند [۸].

در توضیح اخلاق مداری رهبران، عنوان شده است که رهبران در هنگام تصمیم گیری نباید تنها به منافع خود توجه نمایند بلکه باید از نتایج تصمیم، روی تمامی افراد آگاهی یابند [۲۳]. استراتژات رهبری اخلاقی را این گونه تعریف می کند: رهبر در هدایت دیگران اخلاقی عمل می کند، ولی رهبر اخلاقی یعنی ارزش های مبتنی بر نظام اخلاقی پذیرفته شده رهبر است. رهبری اخلاقی قادر است اعضای سازمان را به سمت اهداف و مقاصد هدایت و رهبری کند که به سود سازمان، اعضای آن، سهام داران و جامعه باشد. رهبران اخلاقی با الگو بودن، رفتار نوع دوستانه را در میان اعضای سازمان رواج می دهند.

سپس پژوهشگرانی که به جوانب اخلاقی رفتار رهبری توجه داشتند، آن را به صورت تنش بین خودخواهی و دیگرخواهی مطرح نمودند. به عنوان مثال کانونگو عنوان می نماید که رهبر برای اینکه یک رهبر اخلاقی تلقی شود باید اقدامات یا رفتارهای شایسته ای بروز دهد که به دیگران نفع می رسانند و باید از اقدامات یا رفتارهای زیان آوری که به دیگران آسیب می رساند پرهیز کند. اکثر محققان رهبری اخلاقی را به صورت کشمکش بین انگیزه های خودخواهانه و دیگرخواهانه تعریف نموده اند و عنوان نموده اند که یک رهبر اخلاقی توسط مجموعه ای از باورهای پذیرفته شده و قضاوت های صحیح به جای منفعت طلبی شخصی عمل می نماید [۲۴]. اما اخیراً رهبری اخلاقی به عنوان یک سبک مستقل مطرح شده است. براون، تروینو و هریسون از نخستین کسانی بودند که رهبری اخلاقی را به عنوان یک سبک مستقل در نظر گرفتند. آن ها با

استناد به نظریه یادگیری اجتماعی، رهبری اخلاقی را به صورت « نمود رفتار مناسب به لحاظ هنجاری در اعمال شخصی و روابط میان فردی و ترغیب چنین رفتارهایی در پیروان از طریق ارتباطات دوجانبه، تشویق و تصمیم گیری » تعریف نمودند. طبق تعریف آنها، رهبران اخلاقی از ارتباطات، پاداش و تنبیه و همچنین الگوسازی رفتارهای مطلوب برای ترغیب زیردستان برای بروز رفتار اخلاقی استفاده می کنند. براون و همکارانش رهبری اخلاقی را تک بعدی در نظر گرفته و رفتارهای مختلفی را برای یک رهبر اخلاقی برشمردند. آنها رهبران اخلاقی را صادق، قابل اعتماد، منصف و باملاحظه دانستند.

به گفته کالن در نتیجه در پیش گرفتن رهبری اخلاقی، جو اخلاقی در سازمان حاکم میگردد. جو اخلاقی نوعی جو سازمانی است که منعکس کننده در پیش گرفتن رویه ها، سیاست ها و اقداماتی با نتایج اخلاقی در سازمان می باشد. چنین جوی زمانی ایجاد می شود که اعضای سازمان باور داشته باشند که استانداردها یا هنجارهای اخلاقی برای تصمیم گیری در سازمان وجود دارد. وجود این جو بر گرایش ها و انگیزش کارکنان نسبت به شغل و سازمان از جمله رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر خواهد گذاشت [۲۵]. براون عوامل تعیین کننده و نتایج رهبری اخلاقی را مورد بررسی قرار داده است. وی ویژگی های فردی رهبر (نظیر پیروی از وجدان، استدلال اخلاقی) و متغیرهای موقعیتی (نظیر نقش پذیری و محیط اخلاقی) را به عنوان پیش بینی کننده رهبری اخلاقی و متغیرهای تصمیم گیری اخلاقی پیروان، رفتار نوع دوستانه، رضایت، انگیزش و تعهد آن ها را از نتایج آن دانست. طبق تحلیل او زمانی که کارکنان در محیطی فعالیت نمایند که با رفتارهای اخلاقی، صداقت و اهمیت دادن به سایرین و عدالت میان فردی همراه است، رضایت شغلی بالاتر و تعهد بیشتری به سازمان شان دارند [۸].

### ۳- اصول رهبری اخلاقی

رهبران سازمان برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای دستیابی به هدف مشترکی متقاعد سازند، باید بدون استثناء به اخلاقیات پذیرفته شده پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات از طریق رفتار ملموس نشان دهند. اصول رهبری اخلاقی عبارتند از:

#### ۳-۱- جهت گیری مردمی:

یکی از ابعاد مهم رهبری اخلاقی جهت گیری مردمی یا داشتن نگرانی راستین نسبت به افراد می باشد. رهبران اخلاقی را مردم گرا توصیف می کنند. بعد جهت گیری مردمی در رهبری اخلاقی منعکس کننده این است که رهبران اخلاقی به طور صادقانه نسبت به زیردستان خود دلسوز هستند، به آنها احترام می گذارند، از آنها حمایت می کنند و به زیردستان خود اطمینان می دهند که تا حد امکان نیازهای آن ها را برطرف خواهند کرد [۲۶]. رهبران اخلاقی بر خدمت بیشتر و بهتر تمرکز می کنند که در نتیجه، ویژگی جهت گرایی مردمی رهبران اخلاقی باعث می شود، آنها به چگونگی تأثیر اقدامات شان بر دیگران توجه کنند و از قدرت اجتماعی خود برای خدمت به دیگران استفاده نمایند براساس این بعد، رهبران اخلاقی منافع جمعی را بر منافع فردی ترجیح می دهند [۲۷].

#### ۳-۲- انصاف:

رهبران اخلاقی صادق، قابل اعتماد، منصف و نوع دوست می باشند. چنین رهبرانی، انتخابات منصفانه، ضابطه مند و اخلاقی شکل می دهند و محیط های کاری را منصفانه می سازند. رهبران اخلاقی با صداقت و به صورت منصفانه با دیگران رفتار میکنند، از شخص خاصی جانبداری نمی کنند، در روابط خود تبعیض قائل نمی شوند و مسئولیت اعمالشان را خود به عهده می گیرند. به طور کلی، انصاف، عنصر اصلی رهبری اخلاقی می باشد.

**۳-۳- تسهیم قدرت:**

رهبران اخلاقی به زیردستان خود در تصمیم گیری ها حق اظهار نظر می دهند، به ایده ها و طرز فکر آنها گوش می کنند. تسهیم قدرت به زیردستان اجازه می دهد، کنترل بیشتری داشته باشند و باعث می گردد وابستگی کمتری به مدیران شان پیدا کنند.

**۳-۴- نگرانی برای پایداری (ثبات):**

رهبران اخلاقی خود را در قبال ارتقاء منافع ذی نفعان مسئول می دانند و نگران اثرات رفتار خود بر محیط اطراف از جمله افراد، جامعه و محیط زیست هستند. رهبران با ثبات و پایدار فراتر از منافع شخصی خود عمل کرده و به تاثیر اقدامات خود فراتر از محدوده گروه کاری فکر می کنند و نشان می دهند که نسبت به رفاه جامعه دلسوز هستند [۲۰].

**۳-۵- پرهیز از عصبیت (نمایات بچه گانه):**

این بعد از رهبری اخلاقی شخصی را توصیف می کند که مضطرب، تندخو یا خشن، تکانشی و نگران می باشد. حالت عصبی تمایل رهبر را برای تجربه احساسات منفی همچون عصبانیت، ترس و اضطراب را نشان می دهد. رهبران عصبی حساس و نسبت به دیگران متخاصم هستند. از نقطه نظر یادگیری اجتماعی، حساس و زودرنج و حالت خصمانه داشتن، ویژگی هایی هستند که با الگوهای رهبری جذاب و قابل اعتماد مرتبط نیستند. در مقابل رهبران اخلاقی، الگوهای نمونه هستند که به ایجاد و حفظ روابط مثبت با زیردست شان توجه دارند. بنابراین می توان گفت که حالت عصبی رابطه ی منفی با رهبری اخلاقی دارد [۲۸].

**۳-۶- هدایت اخلاقی:**

رهبران اخلاقی استانداردهای اخلاقی در مورد رفتارهای اخلاقی را به روشنی به زیردستان منتقل می کنند. آن ها زیردستان را در تعیین اولویت ها و معضلات اخلاقی که ممکن است تجربه کنند، هدایت می کنند. منظور از هدایت اخلاقی ارتباطات در مورد اخلاق، توضیح قواعد اخلاقی، ترویج و پاداش رفتار اخلاقی در میان زیردستان می باشد. همچنین هدایت اخلاقی یعنی مجموعه قوانین مدیران بالایی و سازمان ها، استانداردها یا کدهای رفتاری که رهنمودهایی را برای رفتار اخلاقی فراهم می آورد و رهبران نیز زیردستان را از این دستورالعمل ها و استانداردها آگاه می سازند.

**۳-۷- وضوح نقش:**

رهبران اخلاقی به گونه ای شفاف عمل می کنند و با ترفیع، تشویق و دادن پاداش، رفتار اخلاقی را در میان پیروان رواج می دهند و در ارتباطات آشکار شرکت می کنند. شفاف سازی نقش، به اهمیت شفافیت و روشنی در اهداف عملکردی و انتظارات اشاره دارد. رهبران اخلاقی، مسئولیت ها، انتظارات و اهداف عملکردی را روشن می سازند، به گونه ای که زیردستان می دانند از آن ها چه انتظاری می رود و در چه زمانی عملکرد شان به حد انتظار می رسد.

**۳-۸- صداقت:**

صداقت نشان می دهد که یک فرد چه می گوید و براساس آن، چگونه عمل می کند. رهبران اخلاقی کسانی هستند که به وعده های خود عمل می کنند و دائما طوری رفتار می کنند که می توان به آنها اعتماد کرد و آنها را باور داشت، زیرا آنها طوری رفتار می کنند، که مورد انتظار است.

#### ۴- ابعاد رهبری اخلاقی

تروینو بیان می کند که رهبران اخلاقی معیارهایی را درباره کدهای اخلاقی ایجاد می کنند و مدیریت و سازمان ها نیز قوانین، معیارها و کدهای اخلاقی لازم دیگر را نیز تدوین می کنند که راهنمایی برای رفتار اخلاقی کارکنان ایجاد کنند تا از این طریق رهبران بتوانند آگاهی کارکنان را افزایش دهند. رهبران اخلاقی از پاداش و مجازات استفاده می کنند تا کارکنان مسئولیت اقدامات شان را بپذیرند؛ به این بعد رفتار رهبری اخلاقی، عنوان رهنمود اخلاقی داده می شود [۲۴].

رهبران اخلاقی به عنوان الگوهای نقش عمل می کنند و رفتار اخلاقی را در میان اعضای سازمان رواج می دهند. رهبران اخلاقی به کارکنان خود اجازه می دهند تا عقایدشان را بیان و در تصمیم گیری شرکت کنند، حس اعتماد را در آن ها به وجود می آورند و علاقه واقعی به رفاه، آسایش و توسعه کارکنان را به آن ها نشان می دهند. از پیامد های رهبری اخلاقی می توان به تصمیم گیری اخلاقی، رفتار بیش از حد اجتماعی، کاهش رفتار غیر مولد، نگرش های مثبت، رضایت شغلی، انگیزه و تعهد سازمانی پیروان اشاره کرد.

دهوق و دن هارتگک سه عنصر برای رهبری اخلاقی برشمرده اند که عبارتند از:

##### ۴-۱- انصاف :

رهبران اخلاقی صادق، قابل اعتماد، منصف و نوع دوست می باشند. چنین رهبرانی، انتخابات منصفانه، ضابطه مند و- اخلاقی شکل می دهند و محیط های کاری را منصفانه می سازند. رهبران اخلاقی با صداقت و به صورت منصفانه با دیگران رفتار می کنند، جانبداری نمی کنند و مسئولیت اعمال شخصی شان را خود به عهده می گیرند. به طور کلی، انصاف، عنصر اصلی رهبری اخلاقی می باشد.

##### ۴-۲- شفاف سازی نقش :

رهبران اخلاقی شفاف عمل می کنند و با ترفیع، تشویق و دادن پاداش، رفتار اخلاقی را در میان پیروان رواج- می دهند و در ارتباطات آشکار شرکت می کنند. شفاف سازی نقش، به اهمیت شفافیت و روشنی در اهداف عملکردی و انتظارات اشاره دارد. رهبران اخلاقی، مسئولیت ها، انتظارات، و اهداف عملکردی را روشن می کنند، به طوری که زیردستان می دانند از آنها چه انتظار می رود و چه موقع عملکرد شان به حد انتظار می رسد [۲۰].

##### ۴-۳- تسهیم قدرت:

رهبران اخلاقی به زیردستان خود در تصمیم گیری ها حق اظهار نظر می دهند و به ایده ها و طرز فکر آنها گوش- می کنند. تسهیم قدرت به زیر دستان اجازه می دهد کنترل بیشتر داشته باشند و باعث می گردد وابستگی کمتری به مدیرانشان پیدا کنند [۲۹].

انواع چندگانه رویکرد رهبری اخلاقی به ویژگی ها آن توجه داشته اند. همه آن ها بدون استثنا، ویژگی صداقت و راست کرداری را محور قرار داده اند. صداقت و راست کرداری، نگرشی است که به توضیح اثر بخشی رهبری کمک می کند. در تحقیقات میان فرهنگی در زمینه ی ویژگی های رهبری اثر بخش، بیشتر صاحب نظران، ثبات شخصیت و صداقت را برای رهبری اخلاقی یک ضرورت می دانند [۳۰].

علاوه بر دهوق و دن هارتگک صاحب نظران دیگری از جمله ارسطو، رسیک، براون و تروینو، کالشون و رفیعی به بررسی درمورد ابعاد رفتار رهبری اخلاقی پرداخته اند. به عنوان نمونه کالشون عوامل انصاف، صداقت، رهنمود های اخلاقی و

تسهیم قدرت را از ابعاد رفتار رهبری اخلاقی میدانند. جدول ۱ به طور خلاصه این ابعاد رفتار رهبری اخلاقی را از دیدگاه نظریه پردازان مختلف نشان می دهد [۱۹].

جدول ۱- تعریفی از ابعاد رفتار رهبری اخلاقی

ابعاد رفتار رهبری اخلاقی	نظریه پردازان
احترام، خدمتگزاری، عدالت، درستکاری و مشارکت	ارسطو
سیرت و صداقت، آگاهی اخلاقی، جامعه محوری، مردم مداری، انگیزه بخشی، تشویق و توانمندسازی، مدیریت پاسخ گویی اخلاقی	رسیک و همکاران
مقبولیت (شخص دوست داشتنی)، وظیفه شناسی، پرهیز از تمایلات بچه گانه (عصبیت)، پرهیز از فریب کاری (ماکیاولیسم)، استدلال اخلاقی، کانون کنترل	براون و تروینو (2006)
انصاف، شفاف سازی، تسهیم قدرت	دهوق و دن هارتنگ (2008)
انصاف، صداقت، رهنمودهای اخلاقی، تسهیم قدرت	کالسون و همکاران (2011)
نگاهی خیراندیشانه، خوش بینانه و مثبت به تمامی ذی حقان به شناسایی و رتبه بندی حقوق، برابری و عدالت اجتماعی، عدل، رأفت و شفقت، درستکاری و اعتقاد صحیح، خودکنترلی، احترام به مالکیت شخصی، رشد شخصی از طریق آموختن مداوم	رفیعی و همکاران (1392)

همچنین باید یادآوری کرد که بحث رهبری اخلاقی در اسلام، جایگاه ویژه ای دارد که امید است صاحب نظران اخلاق اسلامی و فلسفه اسلامی و رهبری در اسلام، علاقه مندان به این حوزه را از سرچشمه زلال مکتب وحی نبوی و علوی سیراب سازند و با واکاوی مفاهیم متعالی فرهنگ و حیانی، رهبری اخلاقی پیامبر اکرم (صلی الله علیه و آله وسلم) را تبیین کنند که فرمودند: همانا من برای تکمیل کرانه های متعالی اخلاق برانگیخته شدم [۳۱].

رهبری اخلاقی در نظریه های رهبری اسلامی معرفی می شود. بر این اساس رهبری اخلاقی مفهومی خواهد بود که براساس تعریف صحیح از اخلاق، شکل پیدا نموده است و براین اساس رهبری اخلاقی فرایندی است که براساس آن مدیر با نگاهی خیراندیشانه، خوش بینانه و مثبت به تمامی ذی حقان به شناسایی و رتبه بندی حقوق تمامی آنان می پردازد و با استفاده از رویکرد ارتباطی قاطعانه، تمامی وظایف رایج مدیریت را با رعایت اصل حق تقدم تزکیه، تعلیم و تربیت و شمول بر خویش، پیش و بیش از دیگران و براساس سند جامع اخلاقی به اجرا در می آورد. برخی گفتمان اسلامی را برپایه چندین ارزش متعالی معرفی نموده اند که بر روش زندگی، اندیشه و عمل افراد حاکمیت دارد. این ارزش های متعالی عبارت است از: برابری و عدالت اجتماعی؛ عدل؛ رأفت و شفقت؛ درستکاری و اعتقاد صحیح؛ خودکنترلی؛ احترام به مالکیت شخصی؛ رشد شخصی از طریق آموختن مداوم [۳۲].

## ۵- بحث و نتیجه گیری

طبق تحقیقات اینجانب صاحب نظران ابعاد متفاوتی برای رهبری اخلاقی عنوان نموده اند اما نقطه مشترک آنان صداقت می باشد. در تحقیقات متعدد بیشتر صاحب نظران، ثبات شخصیت و صداقت را برای رهبری اخلاقی لازم می دانند. اما معروف ترین طبقه بندی برای ابعاد رهبری اخلاقی، طبقه بندی از نظر دهوق و دن هارتنگ می باشد که شامل انصاف، شفاف سازی نقش و تسهیم قدرت می شود. همچنین طبق تحقیقات به عمل آمده برای آن که یک مدیر بتواند سازمان را در جهت هدف خود راهنمایی کند باید به اخلاقیات پایبند باشد. اصول رهبری اخلاقی شامل جهت گیری مردمی، انصاف، تسهیم قدرت، نگرانی برای پایداری (ثبات)، پرهیز از عصبیت (تمایلات بچه گانه)، هدایت اخلاقی، وضوح نقش و صداقت می باشد. رهبری اخلاقی بر متغیرهای مختلف سازمانی از جمله: توانمند سازی شناختی، آوای کارکنان، انطباق پذیری سازمانی و رفتار کارکنان تاثیر مستقیم و مثبت دارد. به عنوان مثال در رابطه با آوای کارکنان، یافته های تحقیق نشان داد، رهبری اخلاقی بر



آوای کارکنان و سه مولفه ی آوای تدافعی، آوای نوع دوستانه و آوای مطیع تاثیرگذار است. همچنین در رابطه با توانمند سازی شناختی، رهبری اخلاقی به طور مستقیم، با میانجی گری عدالت رویه ای و عدالت تعاملی و به طور غیرمستقیم بر توانمند سازی روانشناختی اثر می گذارد.

## ۶- منابع

- Currie, G. & Dingwall, R. & Kitchener, M. and Waring, J. (2012). Let's dance: organization studies, medical sociology and health policy. Social Science.
- محرابی، فاطمه (۱۳۹۲). رابطه سبک رهبری با سکوت سازمانی و تاثیر آن بر انگیزش و رضایت شغلی کارکنان صندوق ضمانت صادرات ایران، دانشگاه علامه طباطبائی.
- مصدق راد، علی محمد (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین رضایت شغلی کارکنان با سبک مدیریت مدیران بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. مجله علوم انسانی و علوم اجتماعی، شماره چهارم، ۱۷۲-۱۴۳.
- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration. No. 18. 244-256.
- Brown, M.E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership: How to Avoid Potential Pitfalls, Organizational Dynamics. No. 36. 140-155.
- Yılmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2: 3949-3953
- Tutar, H. & Altınöz, M. & Çakıroğlu, D. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey. Procedia-Social and Behavioral Sciences, No. 24. 1378-1388.
- Brown M.E. & Treviño L.K. & Harrison D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, No. 97. 117-134.
- زارعی متین، حسن، احمدی، مریم، امینی، علیرضا، نیک مرام، سحر (۱۳۹۵). بررسی تاثیر رفتار رهبری اخلاقی بر آوای کارکنان، فصلنامه پژوهش. -های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره چهارم، ۱۹۰-۱۶۷.
- محمودی کیا، مریم، ارشدی، نسرين، احمدی چگینی، سحر، بهارلو، مصطفی (۱۳۹۴). رابطه رهبری اخلاقی با میانجی گری عدالت رویه ای و. -عدالت تعاملی، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره اول، ۲۸۷-۲۶۷.
- عباس زاده، محمد، بوداقي، علی (۱۳۹۳). تاثیر رهبری اخلاقی بر ظرفیت انطباق پذیری سازمانی، مدیریت دولتی، شماره دوم، ۲۸۹-۳۰۸.
- Cheng, J. W. & Chang, S. C. & Kuo, J. H. & Cheung, Y. H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. Industrial Management & Data Systems.
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, No. 24. 1389-1404.
- سیادت، سیدعلی، نصر اصفهانی، علی، اله یاری، سمیه (۱۳۸۹). رهبری اخلاقی در سازمان های آموزشی، ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال پنجم، شماره چهل و پنج، ۴۶-۳۸.
- Starrat, R. J. (1991). Building an Ethical School: Theory for Practice. Educational Administrative Quarterly, No. 2. 185-202.
- Walumbwa, F.O. & Mayer, D. M. & Wang, P. & Wang, H. & Workman, K. & Christensen, A. L. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification. Organizational Behavior and Human Decision Processes. No. 115. 204-213.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. The Leadership Quarterly. No. 17. 595-616.

۱۸. زاهدی، شمس السادات، ابراهیم پور، حبیب، خلیلی، حسن (۱۳۹۲). نقش رهبری تحول گرا بر عملکرد تجاری، مطالعه ای در شرکت گاز استان تهران، مدیریت دولتی، سال پنجم شماره ۱۳، ۱۱۱-۱۲۵.
۱۹. نصر اصفهانی، علی، غضنفری، احمد، عامری نسب؛ سیامک (۱۳۹۲). رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان، دوره پنجم، شماره اول، ۱۰۸-۱۲۸.
20. Kalshoven, K. & Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure. *The Leadership Quarterly*, No. 22. 51-69.
۲۱. ازگلی، محمد (۱۳۸۵). درآمدی بر رویکردهای رهبری اخلاقی، مجله مصباح، شماره شصت و سه، ۵۳-۷۶.
۲۲. نیری، شیرین، گل پرور، محسن، مهداد، علی (۱۳۸۹). نقش ارزش های اخلاقی و رهبری اخلاق مدار بر کاهش تنش شغلی کارکنان، اخلاق در علوم و تکنولوژی، شماره چهارم، ۶۷-۷۶.
23. Stansbury, J. (2009). Reasoned Moral Agreement: Applying discourse ethics within organizations. *Business Ethics Quarterly*, No. 19. 33-56.
24. Turner, N. & Barling, J. & Epitropaki, O. & Butcher, V. & Milder, C. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, No. 87. 304-311.
25. Cullen, J. B. & Parboteeah, K. P. & Victor, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis, *Journal of Business Ethics*, No. 24. 127-141.
26. Trevino, L. K. & Brown, M. & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, No. 56. 5-37.
27. Resick, CH.J. & Hanges, P.J. & Dickson, M.W. (2006). A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership, *Journal of Business Ethics*, No. 63. 345-359.
۲۸. یزدان دوست، زهره، میر کمالی، سید محمد، خرازی، سید کمال (۱۳۹۳). بررسی رابطه سبک رهبری اخلاقی مدیران و تعهد سازمانی کارکنان در پردیس فنی دانشگاه تهران، سومین کنفرانس بین المللی پژوهش در علوم و تکنولوژی.
29. Den Hartog, D. N. & De Hoogh, A.H.B. (2009); Empowering Behaviour and Leader Fairness and Integrity: Studying Perceptions of Ethical Leader Behaviour from a Levels-of- Analysis Perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 18. No. 2. 199-230.
۳۰. ازگلی، محمد (۱۳۸۳). درآمدی بر معیارها و روش های ارزشیابی رهبری اخلاقی، مجله مصباح، شماره پنجاه و شش، ۴۳-۵۸.
۳۱. ازگلی، محمد، (۱۳۸۴). درآمدی بر معیارها و روش های ارزشیابی رهبری اخلاقی، مجله دانشکده علوم انسانی، سال پانزدهم، شماره شصت و سه، ۵۳-۷۶.
۳۲. رفیعی، مجتبی، علی احمدی، علی رضا، موسوی، محمد، کرمانی، محمد (۱۳۹۲). رهبری اخلاق مدار، ثمره پارادایم مدیریت اسلامی، فصلنامه پژوهش نامه اخلاق، سال ششم، شماره بیست، ۴۹-۷۶.