

رهبری اخلاقی در سازمان‌های آموزشی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۹/۶/۲۲

تاریخ تأیید مقاله: ۸۹/۸/۲۷

سیدعلی سیادت*
علی‌نصر اصفهانی**
سمیه اله یاری***

چکیده:

رعایت اخلاق و حفظ ارزش‌های اخلاقی، یکی از مهم‌ترین پدیده‌هایی است که امروزه در بیشتر سازمان‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. به همین منظور این مقاله با هدف آشنا ساختن هرچه بیشتر مدیران مؤسسات آموزشی با فضیلت‌ها و ارزش‌های اخلاقی و ترویج آنها در محیط کار - که باعث دوام سازمان می‌شود - سعی دارد به توصیف رهبری اخلاقی در سازمان‌های آموزشی - که حاصل تعامل پیچیده ارزش‌ها، تفکر و رفتار است- بپردازد. امید است مدیران آموزشی با آراسته شدن به زیور ارزش‌ها و رفتار بر طبق موازین اخلاقی، در کنار ملاحظات مدیریتی، ملاحظات اخلاقی را عملاً مدنظر قرار دهند.

واژگان کلیدی: اخلاق، رهبری اخلاقی، نوع دوستی، صداقت.

* دانشیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه اصفهان Email: siadat@edu.ui.ac.ir s.a

** استادیار دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان Email: alin@ase.ui.ac.ir

*** دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان Email: s.allahyari1@yahoo.com

اصول معنوی و ارزش‌هایی که بر رفتار شخص یا گروه حاکم است، مبنی بر این که درست یا نادرست کدام است. اخلاق مفاهیمی چون اعتماد، صداقت، درستی، وفای به عهد، وفاداری، احترام، مسئولیت و تعهد نسبت به دیگران، عدالت و مساوات، فضائل شهروندی و خدمت به جامعه را در برمی‌گیرد. به‌طور کلی اخلاقیات ارتباط نزدیک و تنگاتنگی با ارزش‌ها دارند و به عنوان عاملی نگریده می‌شوند که ارزش‌ها را به عمل تبدیل می‌کنند (آزاد، ۱۳۸۶).

در دایره‌المعارف تشیع، اخلاق چنین تعریف شده است: اخلاق در لغت جمع واژه خلق به معنای خوی‌هاست و در اصطلاح اخلاق در دو معنا به کار می‌رود: یکی معنای عام یعنی حکمت عملی که علم تهذیب اخلاق، تدبیر منزل و سیاست مدن را در بر می‌گیرد. دوم معنای خاص و آن علم تهذیب اخلاق است که یکی از سه شاخه حکمت عملی است و در آن از بد و نیک (خیر و شر) بودن خوی‌ها و رفتارهای فردی بحث می‌شود و از «چه باید کرده‌ها» سخن به میان می‌آید. اخلاق تنها یک سلسله دستورالعمل‌ها و احکامی که باید در عمل به کار بسته شود نیست؛ بلکه مطالعه نظری و فلسفی نیز هست. مطالعه‌ای که هدف آن کشف اصلی بنیادی است که همه کردارها باید بر بنیاد آن انجام پذیرد.

رهبری اخلاقی

به‌رغم تمایل رو به رشد رهبری اخلاقی، میان صاحب‌نظران نسبت به تعریف مناسب و ارزیابی آن اتفاق نظر وجود ندارد. آنان معتقدند که بحث درباره اخلاق در سازمان، در یک رشته علمی که برای عینی‌گرایی ارزش قائل است، فردی و ذهنی است، حتی بحث درباره چنین موضوعی موجب می‌شود که برخی احساس ناراحتی کنند؛ زیرا سبب می‌شود افراد به دانش مدیریت و رهبری به عنوان علم توجه نداشته باشند (یوکل^۱، ۲۰۰۲). براون^۲ و همکارانش رهبری اخلاقی را اینگونه تعریف کرده‌اند: «نمایش رفتار مناسب به صورت هنجاری در اعمال شخصی و روابط بین شخصی و ترغیب پیروان به این‌گونه رفتارها از طریق ارتباط دوجانبه، تشویق و تصمیم‌گیری» (براون و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۲۰).

استارات^۳، استدلال می‌کند: «اخلاق نظری مفهومی است که با روش‌ها و مقاصد مختلف به کار گرفته می‌شود. اخلاق نظری

رهبری مهم‌ترین عامل در تداوم حیات و استمرار موفقیت سازمان است و نقش بسیار مهم و حیاتی در رشد، بالندگی و پیشرفت سازمان ایفا می‌کند. تکیه زدن بر مسند مدیریت و رهبری یک سازمان و یافتن توفیق در انجام وظایف و مسئولیت‌های آن مستلزم داشتن سه قابلیت دانش، مهارت، مسئولیت اخلاقی است (ممی‌زاده، ۱۹: ۷۴). رهبری و مدیریت سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی تنها با آگاهی عمومی و تخصصی و نیز کسب مهارت‌های انسانی، ادراکی و تجارب فنی و عملی به سامان نمی‌رسد. عمل مدیریت مقوله‌ای است که در آن برای انجام هر کاری ابعاد اخلاقی وجود دارد. از دیرباز این عقیده وجود داشته که اگرچه تولید و سودآوری به عنوان هدف اصلی و اولیه یک رهبر قلمداد می‌شود؛ ولی آنان در فراهم کردن معیارهای رفتار اخلاقی در سازمان نیز مسئولیت‌هایی دارند. در سال‌های اخیر رسوایی‌های اخلاقی رهبران در همه جا، از سازمان‌های تجاری و دولتی گرفته تا کلیسا، در صدر اخبار سراسر دنیا قرار گرفته است که در نتیجه توجه صاحب‌نظران را به رهبری اخلاقی معطوف کرده است. توجه به عوامل مؤثر بر رفتار اخلاقی می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا در شرایط آشفته و پیچیده امروز، عملکرد اخلاقی خود را حفظ کنند. بنابراین در دنیای امروز تنها رهبران اخلاقی می‌توانند در سازمان اعتماد و تعهد ایجاد کنند که مبنایی برای انجام فعالیت وسیع و درست است. با توجه به اهمیت ارزش‌های اخلاقی در سازمان‌های آموزشی، این مقاله به بررسی رهبری اخلاقی و تأثیرات محیطی بر آن و اصول رهبری اخلاقی و تأثیرش بر عملکرد سازمان می‌پردازد.

تعریف اخلاق

در گذشته از اصطلاح اخلاق، تعاریف بی‌شماری به عمل آمده است. از دیدگاه بعضی از نویسندگان، علم اخلاق عبارت است از: تحقیق در رفتار آدمی بدان‌گونه که باید باشد، بنابراین اگر اخلاق را مجموعه احکام تقویتی و ارزشی و مجموعه تکالیف مربوط به رفتار و سلوک بدانیم، این علم قواعد و فرمان‌هایی برای عمل مقرر می‌دارد و بی‌گمان در زمره علوم دستوری در می‌آید. اخلاق، یعنی رعایت

اخلاقی و استفاده از نظام پاداش (پاداش و تنبیه) برای پایبند نگه داشتن کارمندان به رفتار اخلاقی انجام می‌دهند، چنین رفتار آشکاری به رهبر اخلاقی کمک می‌کند تا اخلاقیات را به نوعی پیام و دستور رهبری تبدیل کند که از طریق برجسته‌سازی آن به عنوان یک شاخص اجتماعی در پیش‌زمینه سازمانی، توجه کارمندان را به آن جلب کند. به‌طور خلاصه می‌توان بیان کرد که تحقیقات جاری مؤید این مطلب است که رهبران اخلاقی به‌عنوان افرادی صادق^۴، نوع‌دوست^۵ و ضابطه‌مند^۶ توصیف می‌شوند و تصمیماتی عادلانه و هماهنگ اتخاذ می‌نمایند، همچنین آنها اصول اخلاقی را مداوم به کارمندان ابلاغ می‌کنند، معیارهای اخلاقی روشنی را تعیین و برای رعایت این معیارها از پاداش و تنبیه استفاده می‌کنند (تروینو و براون، ۲۰۰۶: ۵۹۶).

در یک سازمان در صورتی که پیام‌های اخلاقی در میان سایر پیام‌ها نادیده گرفته شوند، رهبران اخلاقی می‌کوشند از طریق ابلاغ مکرر اخلاق و برجسته‌سازی پیام اخلاقی توجه افراد را به اصول اخلاقی سازمان معطوف نمایند. آنها معیارهای اخلاقی واضحی را برای دیگران تعیین و خود نیز از آنها پیروی می‌کنند. همچنین آنها برای تأثیرگذاری بر رفتار اخلاقی کارکنان از راهکارهای پاداش و تنبیه استفاده می‌کنند. رهبران اخلاقی به دیگران اهمیت می‌دهند، دائماً به اصول اخلاقی‌شان عمل می‌کنند، پیامدهای اخلاقی تصمیمات‌شان را مد نظر قرار می‌دهند و برای دیگران الگوی اخلاقی محسوب می‌شوند. رهبران اخلاقی تنها به صحبت کردن اکتفا نمی‌کنند و به آنچه می‌گویند عمل می‌نمایند و الگوهای فعال برای رفتار اخلاقی نقش محسوب می‌شوند (تروینو و براون، ۲۰۰۶).

رهبری اخلاقی در اسلام جایگاه ویژه‌ای دارد و پیامبر اسلام (ص) نمونه کامل رهبر اخلاقی بودند. رهبری اخلاقی در اسلام، اساسی‌ترین پایه‌های رهبری سیاسی است، یعنی تا انسان به رهبری اخلاقی دست نیافته است از نظر اسلام شایستگی زمامداری و رهبری سیاسی جامعه اسلامی را ندارد. در نگاه نخست به نظر می‌رسد که مراتب رهبری اخلاقی از رهبری گفتاری بدون کردار آغاز، و به رهبری کرداری، و با رهبری گفتاری و کرداری پایان

زیربنای باورها، مفروضات، اصول و ارزش‌هایی است که زندگی اخلاقی را مورد حمایت قرار داده و اولویت‌ها را مشخص می‌کند و از این طریق یک پویایی منطقی ایجاد می‌کند. بنابراین اخلاق نظری متفاوت از اخلاق عملی است. اخلاق نظری مطالعه اموری است که به زندگی اخلاقی شکل می‌دهد. اخلاق عملی اموری خارج از باورها و تعهدات است؛ بلکه فعالیت‌ها و رفتارهایی است که فرد انجام می‌دهد. تمایز بین اخلاق نظری و عملی در مفهوم رهبری نیز مستتر است. رهبری اخلاقی یعنی رهبر در هدایت دیگران اخلاقی عمل می‌کند، ولی رهبر اخلاقی یعنی ارزش‌های مبتنی بر نظام اخلاقی پذیرفته شده رهبر است» (استارات، ۵: ۲۰۰۴).

بر این اساس تروینو^۱ و همکاران (۲۰۰۳-۲۰۰۰) تحقیق مقدماتی برای درک اصطلاح رهبری اخلاقی انجام دادند. آنها مصاحبه‌های ساختارمند تنظیم شده با ۲۰ نفر از مدیران ارشد و ۲۰ نفر از مأموران رسیدگی به مسائل اخلاقی در صنایع مختلف انجام دادند و از آنها خواستند نظر خود را در مورد رهبری اخلاقی که با او آشنایی دارند، بیان کنند و به سؤالات گسترده‌ای در مورد ویژگی‌ها، رفتارها و انگیزه‌های آن رهبر پاسخ گویند. نتایج این مصاحبه‌ها نشان داد که برخی از ویژگی‌های شخصیتی با رهبری اخلاقی ارتباط دارند، تصور می‌شود رهبران اخلاقی صادق و قابل اعتماد باشند. علاوه بر آن رهبران اخلاقی تصمیم‌گیرانی عادل و ضابطه‌مند هستند که به افراد و جامعه بزرگ‌تر اهمیت می‌دهند و در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود اصول اخلاقی را مدنظر قرار می‌دهند. محققان از این نکته به عنوان بعد «فرد اخلاق‌مند^۲» رهبری اخلاقی یاد می‌کنند که درک ناظران از ویژگی‌های شخصیتی، شخصیت و انگیزه‌های بشردوستانه رهبر را نشان می‌دهد؛ اما این تحقیق بعد مهم دیگری از رهبری اخلاقی را نمایان ساخت که تروینو و همکارانش از آن به عنوان بعد «مدیر اخلاقی^۳» یاد می‌کنند. این جنبه از رهبری اخلاقی تلاش‌های بی‌دریغ رهبر برای تأثیرگذاری بر رفتار اخلاقی و غیر اخلاقی کارمندان را نشان می‌دهد. مدیران اخلاقی، اخلاقیات را بخش مهمی از برنامه‌کاری رهبری خود قرار می‌دهند که آن را از طریق ابلاغ اصول اخلاقی به کارمندان و نمایش آشکار و آگاهانه رفتار

1. Trevino
2. Moral person
3. Moral manager

4. honest
5. caring
6. principled

کارکنان می‌توانند از طریق الگوسازی نقش نوع رفتار مورد انتظار و رفتار مورد تشویق را یاد بگیرند.

محیط اخلاقی سازمان: از دیگر عواملی که تأثیری گسترده بر رهبری اخلاقی دارد، محیط اخلاقی سازمان می‌باشد. اگرچه می‌توان بافت اخلاقی یک سازمان را از جنبه‌های مختلف بررسی کرد؛ اما بیشتر تحقیقات تجربی در این زمینه بر عاملی که به آن جو اخلاقی^۵ (ویکتور و کولن^۶، ۱۹۸۸) یا فرهنگ اخلاقی^۷ می‌گویند، توجه داشته‌اند که هر دو ویژگی‌هایی از سازمان را مشخص کرده و از نگرش‌ها و رفتارهای مرتبط با اخلاق حمایت می‌کنند یا نمی‌کنند.

جو اخلاقی به عنوان «برداشت‌های غالب از عملکردها و روال عادی سازمان دارای محتوای اخلاقی یا جنبه‌هایی از جو شغلی تعیین‌کننده عوامل تشکیل‌دهنده رفتار اخلاقی در محیط کار» تعریف شده است (ویکتور و کولن، ۱۹۸۸). تروینو فرهنگ اخلاقی را به عنوان زیرمجموعه یا بخشی از فرهنگ کلی سازمان برمی‌شمارد که قادر به تنظیم رابطه میان سطح استدلال اخلاقی یک فرد و رفتار اخلاقی، غیر اخلاقی می‌باشد. وی معتقد است افرادی که از سطح بالاتری از استدلال اخلاقی برخوردارند (افراد بااخلاق) کمتر تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرند.

محیط‌های اخلاقی قویتر که حمایت‌کننده و تشویق‌کننده رفتار اخلاقی هستند، به ایجاد و حفظ رهبری اخلاقی در سازمان کمک می‌کنند. چنین سازمان‌هایی الگوهای بیشتری در زمینه رهبری اخلاقی، خط‌مشی‌های رسمی و هنجارهای غیررسمی ارائه می‌کنند که از اعمال اخلاقی و تقویت رفتار اخلاقی در سازمان حمایت می‌کنند. در مقابل در سازمانی که فاقد بافت اخلاقی قوی است یا از رفتار غیر اخلاقی حمایت می‌کند، رهبرانی که در سازمان باقی ماندن را برمی‌گزینند، مجبور می‌شوند، رویه کاری خود را با محیط‌شان هماهنگ کنند (یعنی یک شیوه رهبری اخلاقی ضعیف یا غیر اخلاقی اتخاذ نمایند)؛ اما رهبران اخلاقی قوی، به احتمال زیاد به دلیل عدم هماهنگی با جو و فرهنگ سازمان، سازمان را ترک می‌کنند (تروینو و براون، ۲۰۰۶: ۶۰۱).

می‌باید؛ ولی با اندکی تأمل ملاحظه می‌شود که رهبری گفتاری، بدون کردار را نمی‌توان از مراتب رهبری اخلاقی برشمرد. زیرا از دیدگاه اسلام، امام و رهبر اخلاقی جامعه، پیش از آنکه مردم را با سخن گفتن به ارزش‌ها دعوت کند، باید رفتار و کردارش برای آنان آموزنده باشد. شایسته‌ترین فرد برای رهبری کسی است که افزون بر ویژگی‌های علمی و مدیریتی، در عمل نیز پیشاپیش دیگران به سوی ارزش‌ها حرکت کند. پیشگامی رهبر در عمل، او را در عمق جان توده‌های مردم نفوذ می‌دهد، مردم رهبری کسی را از دل می‌پذیرند که او را اسوه عملی ارزش‌ها بدانند (محمدی ری شهری، ۱۳۷۶).

ناشران محیطی بر رهبری اخلاقی

در این بخش به بررسی سه عامل محیطی می‌پردازیم که احتمالاً بر درک کارمندان از یک رهبر به عنوان رهبر اخلاقی تأثیر می‌پذیرند: الگوسازی اخلاقی نقش^۱، محیط اخلاقی سازمان^۲ و شدت اخلاقی بودن^۳ مسائلی که رهبر در کارش با آنها مواجه می‌شود. از دیدگاه یادگیری اجتماعی هر کدام از این موارد فرصت‌های یادگیری را فراهم می‌آورد که می‌تواند در بهبود رهبری اخلاقی نقش داشته باشد.

الگوسازی اخلاقی نقش: تنها پیروان نیستند که می‌توانند از الگوهای اخلاقی مطالبی یاد بگیرند، رهبران نیز می‌توانند از این الگوها نکاتی را بیاموزند. رهبران از طریق مشاهده رفتار الگوی اخلاقی نقش و نیز پیامدهای رفتارهای آنها به هم ذات‌پنداری با الگو، درونی‌سازی ارزش‌ها و نگرش‌های آن و سرمشق قرار دادن رفتار الگو می‌پردازند (باندورا^۴، ۱۹۸۶). بنابراین داشتن یک الگوی اخلاقی در شغل می‌تواند به بهبود رهبری اخلاقی کمک نماید. براساس دیدگاه یادگیری اجتماعی رهبران از طریق الگوسازی بر رفتار اخلاقی کارکنان تأثیر می‌گذارد. براساس دیدگاه باندورا (۱۹۸۶) تقریباً هر چیزی را می‌توان از طریق مشاهده رفتار دیگران و نتایج آن یاد گرفت. این فرایند به‌ویژه زمانی دارای اهمیت است که هدف بهبود رفتار اخلاقی در سازمان‌هاست.

1. Ethical role modeling
2. Ethical context in the organization
3. Moral intensity of issues faced
4. Bandura

5. Ethical climate
6. Victor&Cullen
7. Ethical culture

دستیابی به هدف مشترکی متقاعد کنند، باید بدون استثنا به اخلاقیات پذیرفته شده پایبند باشند و متعهد بودن خود را به اخلاقیات، از طریق رفتار ملموس نشان دهند. آنچه در ادامه می‌آید، اصول پنج‌گانه اخلاق رهبری است که در قالب گزاره‌هایی توصیف می‌شود:

۱. رهبران اخلاق‌مدار به دیگران احترام می‌گذارند: وظیفه هر کس است که با دیگران به‌گونه‌ای احترام‌آمیز رفتار کنند و به آنان فقط به‌خاطر خودشان، احترام گذارند نه به‌خاطر هدف دیگری، یعنی از احترام گذاشتن به کسی به عنوان ابزاری برای دستیابی به هدفی دیگر بهره نگیرند. دستیابی به این مقصود زمانی میسر است که به ارزش‌ها و تصمیمات دیگران احترام گذاشته شود. در جایی که چنین رفتاری رخ نمی‌دهد، افراد خود را در مقام بردگی و خدمت به تحقق اهداف سایرین می‌یابند. شکل عملی احترام به افراد در سازمان با همدلی، هم‌احساسی و گوش دادن است که به صورت سعه‌صدر داشتن در مقابل دیدگاه‌های متفاوت کارکنان تجلی می‌یابد.

۲. رهبران اخلاق‌مدار، خدمتگزار دیگرانند: اصل اخلاقی خدمتگزار دیگران بودن، به‌درستی مصداقی از نوع‌دوستی است. رهبرانی که خدمتگزار و نوع‌دوست هستند، سلامت کارکنان و پیروان خود را در رأس برنامه‌های خویش قرار می‌دهند. در هر سازمان می‌توان خدمات نوع‌دوستانه را با شاخص‌هایی مانند توانمندسازی، گروه‌سازی، رفتارهای شهروندی و حفاظت از کارکنان ارزشیابی کرد.

۳. رهبران اخلاق‌مدار، عادل هستند: رهبران اخلاق‌مدار، مسائل و امور مختلف را از سر انصاف و عدالت مورد توجه قرار می‌دهند. در جایی که قرار است با افراد مختلف به‌گونه‌های متفاوت رفتار شود، باید دلایل رفتار متمایز، روشن و معقول و مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی مستحکم باشد. زمانی که منابع و پاداش‌ها یا کیفرها عرضه می‌شوند، نقشی که رهبر می‌تواند ایفا کند، بسیار حیاتی است. حیاتی بودن نقش رهبر در زمینه توزیع منابع و پاداش‌ها یا کیفرها از این رو است که وی هم‌جانب انصاف را داشته باشد و هم‌نسبت به موقعیت‌ها و افراد آگاهی

شدت اخلاقی بودن مسائل ایجاد شده: آگاهی اخلاقی (تشخیص جنبه‌های اخلاقی یک موقعیت مشخص) نخستین گام تفسیری در فرایند تصمیم‌گیری اخلاقی محسوب می‌شود. به زبان ساده، در صورتی که شخص تشخیص ندهد که یک مسئله دارای محتوای اخلاقی می‌باشد، در آن صورت، فرایندهای قضاوت اخلاقی مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. دو بعد از شدت اهمیت اخلاقی بر آگاهی اخلاقی (و نیز مقاصد اخلاقی) تأثیر می‌گذارند: بزرگی پیامد^۱ (آسیب بالقوه‌ای که ممکن است از شرایط حاصل شود) و اجماع اجتماعی^۲ (وجود هنجارهای اخلاقی قوی در یک شرایط خاص). بر طبق نظریه یادگیری اجتماعی، شرایطی که احتمال بالقوه ایجاد آسیب شدید را به همراه دارند، از نظر اجتماعی برجسته هستند و توجه دیگران را به خود جلب می‌کنند. هنگامی که رهبران با موقعیت‌هایی با احتمال ایجاد آسیب زیاد مواجه شوند و موفق گردند با آنها به یک شیوه اخلاقی مناسب برخورد کنند (طبق نظر کارکنان)، در آن صورت رهبر یک رهبر اخلاقی قلمداد می‌شود. از طرف دیگر، در صورتی که رهبران تصمیماتی را اتخاذ کنند که باعث ضرر قابل ملاحظه به دیگران می‌شود، الگوهای ضعیف رفتار اخلاقی محسوب می‌شوند.

شرایط بغرنج اخلاقی^۳ توجه افراد را به رهبر معطوف می‌کند. این شرایط را می‌توان به عنوان سنگ محک رهبری اخلاقی در نظر گرفت. در صورت مواجهه صحیح با موقعیت‌های بغرنج اخلاقی، شدت اخلاقی رابطه‌ای مثبت با درک رهبری اخلاقی خواهد داشت؛ اما در صورت هدایت نادرست این‌گونه شرایط، در آن صورت رابطه‌ای منفی با درک رهبری اخلاقی خواهند داشت. به این ترتیب، شرایط بغرنج اخلاقی توجه افراد را به‌خود جلب می‌کند و آنها را به بررسی دقیق برخوردش با موقعیت فرا می‌خواند. بنابراین شرایط بغرنج اخلاقی تأثیر محیط اخلاقی و رهبری اخلاقی را افزایش می‌دهد (تروینو و براون، ۲۰۰۶: ۶۰۲).

اصول رهبری اخلاقی

رهبران سازمان برای آنکه بتوانند کارکنان خود را برای

1. Magnitude of consequences
2. Social consensus
3. Morally intense situations

گسترش داده، در اتخاذ تصمیم‌های اخلاقی، استانداردهای عینی کار و ضوابط اخلاقی را رعایت کنند. از جمله منافعی که با اخلاقی‌تر کردن رفتار در سازمان عاید می‌شود؛ افزایش انگیزه کاری، رضایت شغلی و سازمانی، حسن شهرت و اعتبار، رضایت مشتری و کاهش تخلفات اداری است. مشخص کردن اصول و موازین اخلاقی و رفتار براساس آنها به‌طور دقیق از طرف مدیر، اسباب تعریف ارزش‌هایی چون آزادی، استقلال، تعاون، حمایت، مسئولیت اجتماعی، پاسخگوبودن، رفتار منصفانه، تعهد، خودکنترلی و کیفیت را فراهم می‌سازد و تصمیم‌گیری مبتنی بر آنها را بسیار سهل و آسان می‌کند. یکی از نظریه‌های اثربخش در مورد سازمان‌های آموزشی در نظر گرفتن این سازمان‌ها به عنوان یک جامعه اخلاقی است. این نگرش موجب ایجاد ارتباط اخلاقی بین مدیریت، کارکنان، مدرسان و فراگیران شده و به آنها کمک می‌کند تا به خود رهبری برسند (سرگیوانی، ۲۰۰۴: ۱۸). وظیفه سازمان آموزشی نه تنها آراستن فراگیران به زیور دانش و مهارت‌هاست؛ بلکه رسالت شخصیت‌سازی و القای تقوی در آنها را نیز بر عهده دارد. «کیوبن» در این رابطه چنین عنوان می‌کند: «پندارها و تصورات فنی و اخلاقی در امر آموزش و مدیریت دخیل هستند. پندار فنی شامل ارزش‌هایی است که به افزایش کارایی، منظم بودن و بهره‌وری بها می‌دهد، در حالی که، پندار اخلاقی ضمن اینکه این ارزش‌ها را نادیده نمی‌گیرد، به ارزش‌هایی بها می‌دهد که به شکل‌گیری شخصیت، شکل دادن نگرش‌ها و ببار آوردن فرد اندیشمند و با فضیلت ختم می‌شود. پندارهای فنی و اخلاقی در مدیریت سازمان‌های آموزشی در عمل قابل تفکیک نیستند. هرگونه تصمیم فنی دارای مفاهیم ضمنی اخلاقی نیز هست» (کیوبن، ۱۹۸۸: ۱۱۳).

حمایت^۱، عدالت^۲، نقد^۳ و صداقت^۴ مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده یک سازمان آموزشی اخلاقی هستند. حمایت شامل الگو بودن، گفتگو، عمل و تأیید نمودن، می‌گردد. حمایت، روابط و مسئولیت‌های رهبران را در برمی‌گیرد. حمایت اخلاقی فراگیران را توانمند می‌سازد تا در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نمایند. عدالت بر فرصت‌های برابر در روابط فردی و گروهی تأکید می‌نماید.

کامل داشته باشد. کسب این آگاهی بسیار حساس بوده و نیازمند تلاش پیگیر است.

۴. رهبران اخلاقی مدار صادق هستند: عدم صداقت یا صادق نبودن، شکلی از دروغ‌گویی و ارائه نادرست از واقعیت است. صادق نبودن، پیامدهای منفی مشهودی دارد که اولین پیامد آن عدم اعتماد است. وقتی رهبران صادق نیستند، دیگران، آنها را افرادی غیرقابل اعتماد و غیرقابل اتکا ارزیابی می‌کنند. همچنین تسادوم عدم صداقت در مدیریت سازمان، ایمان افراد نسبت به رهبر را متزلزل کرده و میزان احترام وی را کاهش می‌دهد. برای یک رهبر، صادق بودن به معنای این است که آنچه را نمی‌تواند انجام دهد، قول ندهد، کژ رفتاری نکند، پشت واقعیت‌ها پنهان نشود، آنچه روابط را تیره می‌کند، انجام ندهد و بیش از حد به کارهای کم‌ارزش بها ندهند.

۵. رهبران اخلاقی مدار جمع‌گرا هستند: هر جامعه‌ای به‌مثابه یک سازمان دارای سیستم خاصی است. از این رو برای جوامع، اهداف خاصی با توجه به بافت و چشم‌اندازی که دارند، بیان می‌شود که معمولاً از آن به عنوان ارزش‌های مشترک یاد می‌گردد. دستیابی به اهداف مشترک، مستلزم آن است که رهبر و پیروان از مسیری که گروه ترسیم می‌کند، تبعیت کرده و بر سر آن توافق داشته باشند. رهبران ملزم هستند مقاصد خود و پیروان‌شان را مورد توجه قرار داده و تسهیلاتی را برای تحقق اهداف به‌وجود آورند. این به آن معناست که رهبران نمی‌توانند و نباید اراده خود را به دیگران تحمیل کنند. یک رهبر تحول‌گرای اخلاقی باید بکوشد گروه را به سوی خیر مشترک هدایت کند که هم برای خود و هم برای یکایک پیروان سودمند باشد. چنین رویکردی به رهبری از بروز فضای خودکامگی در سازمان پیشگیری می‌کند (نورث هاوس^۱، ۲۰۰۴).

رهبری اخلاقی در سازمان‌های آموزشی

تمام سازمان‌ها، مستقیم و غیرمستقیم از رفتار اخلاقی سود می‌برند؛ بنابراین باید تلاش کنند تا با ضابطه‌مند کردن رفتار، ارزش‌ها و باورهای مسلط اجتماعی و اخلاقی را در محیط سازمان

1. Northouse
2. Caring
3. Justice

4. Critique
5. Authenticity

عدالت، حمایت از مدرسان است که برای رسیدن به شرایط یادگیری بهینه، صورت می‌گیرد. ایجاد امنیت عاطفی و محیط اجتماعی، عدالت را در سازمان‌های آموزشی به وجود می‌آورد. نقد مبتنی بر نظریه انتقادی است و به افراد کمک می‌کند که سوالات چالش برانگیزی را مطرح کنند. این مؤلفه زمینه گفتگوی بین افراد را در سازمان فراهم می‌کند (استارات، ۱۹۹۴). معلمان با موضوعات علمی صادقانه برخورد می‌کنند و بر این موضوع تأکید دارند که دانش، تعامل بین هوش فراگیران و مطالب کشف شده در جهان طبیعی، اجتماعی و فرهنگی است. روابط بین افراد نیز مستلزم احترام به دیگران^۱ و مشارکت آنان در مسائل است. هدفمند بودن دانش مستلزم احترام، حساسیت و یکپارچگی و انسجام است. بنابراین دانش فقط برخورد هوش‌ها نیست؛ بلکه فقط جزئی از هوش‌هاست و عملی اخلاقی محسوب می‌شود. آموزش و آگاه کردن یک عمل اخلاقی است که نیازمند دقیق بودن مطالب و انسجام بین آنهاست (استارات، ۲۰۰۴).

استارات (۱۹۹۱) معتقد است که سازمان‌های آموزشی در ایجاد محیط اخلاقی مسئول هستند. در سازمان‌های آموزشی در فعالیت‌های روزانه، علاوه بر اهداف و محتوای آموزشی رفتارهای تعاملی و برنامه‌های پنهان نیز بر فرایند آموزش تأثیر می‌گذارد. در برنامه‌های درسی رسمی مسائل اخلاقی در نظر گرفته می‌شود. ارزش‌های اخلاقی در قلب برنامه درسی، آموزشی و یادگیری است. سازمان‌های آموزشی نسبت به ایجاد و توسعه ارزش‌های اخلاقی مسئول هستند. بنابراین ارزش‌های اخلاقی در سازمان‌های آموزشی اهمیت خاصی دارند. سازمان آموزشی باید زمینه‌ای را فراهم آورد که امور اخلاقی نهادینه شده و به باور درونی تبدیل شود. به همین دلیل ارزش‌های اخلاقی باید در چشم‌اندازهای سازمانی در نظر گرفته شود.

به نظر وی مدیران آموزشی به عنوان یک انسان، رهبر آموزشی، مدیر و شهروند در برابر فراگیران، معلمان، مدیران و مسئولان ارشد سازمانی مسئول و پاسخگو هستند. مدیران آموزشی مسئول ایجاد روابط و محیط سازمانی سالم برای آموزش و یادگیری هستند. همچنین به‌هنگام بروز تعارض بین افراد، گروه‌ها و واحدهای سازمانی باید تصمیمی اتخاذ کنند که حداکثر

مزایا را برای حداکثر فراگیران و معلمان داشته باشد. مدیران سازمان‌های آموزشی باید مطابق با اخلاق سازمانی فکر کرده و کار کنند، هرروزه از خود بپرسند که چگونه می‌توان شرایط اخلاقی را در مؤسسه خود برقرار کرد؛ اما اخلاقیات را نمی‌توان به صورت مستقیم مدیریت کرد، برای مثال رفتار مدیر سازمان بر کارکنان و محیط کار به شدت تأثیر می‌گذارد و حتی هدایت‌کننده رفتار آنان است. بنابراین می‌توان از قواعد اخلاقی در سازمان آموزشی استفاده کرد که منعکس‌کننده ارزش‌های حاکم بر سازمان است و در زمینه ارزش‌های ذینفعان و جامعه‌ای که آن سازمان در آن فعالیت می‌کند، تعیین می‌گردد. هر سازمان آموزشی از افرادی تشکیل شده که خدمت‌رسانی به سایر افراد را برعهده دارد و اخلاق جزء کلیدی در ایجاد روابط انسانی است، بنابراین با بنا نهادن ارزش‌ها و قواعد واضح کاری، هر تصمیمی که در داخل سازمان گرفته شود، می‌تواند در راستای اهداف استراتژیک آن باشد.

به‌منظور قراردادن محوریت اخلاق در سازمان آموزشی مهم است که ارزش‌ها و اقدامات کار در این سازمان‌ها زنده نگه داشته شود و چنانچه اعضای سازمان نیز اخلاقی عمل کنند، باید در امیدها و خطرات آنان سهیم بود. اگر انتظار داشته باشیم که سایر افراد کارهایی انجام دهند که مدیر سازمان آمادگی انجام آن را نداشته باشد، کاری بیهوده است. هر یک از اعضای سازمان پیوسته تفاوت‌های بین آنچه که مدیر می‌گوید و قصد انجام آن را دارد با آنچه که واقعاً انجام می‌دهد را می‌سنجد و رهبری را براساس نتایج آن، ارزیابی می‌کند. عواملی چون درست‌کاری، مسئولیت‌پذیری و دلسوزی کیفیاتی هستند که نمی‌شود در ظاهر نشان داد و در باطن طور دیگر عمل کرد. بنابراین برانگیختن دیگران نباید با اقدامات فریبکارانه‌ای که به‌وسیله شخصیت قوی برای تسلط بر یک فرد ضعیف‌تر به‌کار می‌رود، اشتباه گرفته شود. رهبران اخلاقی به صداقت دیگران احترام می‌گذارند و درحقیقت احترام بخش هستند. احترام و صداقت درجهت کمک کردن به افراد برای ایجاد تغییر سازمان به یک سازمان اخلاق‌مدار، اهمیت ویژه‌ای در وظیفه مهم رهبری داراست. از آنجایی که سازمان‌های آموزشی به‌طور روزافزونی و با تأکید فراوان بر ارائه خدمات،

و کارکنان آنها به این ارزش‌ها واقعاً متعهد و پایبند هستند. رهبری اخلاقی نه تنها عامل ضروری برای رهبران موفق است، بلکه فایده تجاری نیز دارد. چون هر قدر اعتماد، احترام، صداقت میان اعضای یک سازمان بیشتر شود، افزایش عملکرد و درنهایت افزایش سود سازمان را به دنبال خواهد داشت. از آنجایی که رهبری اخلاقی در سازمان اعتماد و احترام و صداقت میان اعضای سازمان را افزایش می‌دهد، به کسب سود در سازمان منجر خواهد شد. همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد که موفقیت رهبران در صورتی که با اخلاق و صداقت همراه نباشد، پایداری و اعتبار خود را به مرور از دست می‌دهد. مدیران و رهبران آموزشی با تکیه بر مهارت‌های تخصصی، انسانی، ادراکی و تجارب عملی باید بتوانند. مرزها، ضابطه‌ها و رفتارهای اخلاقی را مشخص کرده و هنرمندانه، ارزش‌ها و باورهای مسلط اجتماعی را در محیط سازمان خود حاکم گردانند. در این مقاله ملاحظه شد که هنر مدیریت و رهبری سازمان‌های آموزشی حاصل تعامل پیچیده ارزش‌ها، تفکر و رفتار است. پس مدیر و رهبر یک سازمان آموزشی باید با بهره‌گیری از صلاح‌دید و بصیرت - که یک مقوله اخلاقی است- پیشاپیش، معیارهای اخلاقی را تعیین نماید تا جایگاه کارکنان با یک سلسله افکار، ایدئال‌ها و ارزش‌های مشترک، مشخص شود. به‌علاوه اهمیت معیارهای اخلاقی را با دیگران در میان گذارند و از آنان بخواهد که وظایف خود و تحقق تعهدات و پذیرش مسئولیت‌ها را به روش اخلاقی انجام دهند و از نظام مدیریت عملکرد برای مسئول نگه داشتن کارکنان نسبت به رفتارشان استفاده کنند. مهم‌ترین وظیفه مدیر در این سازمان‌ها، نظارت هوشیارانه بر منابع انسانی در سازمان است و در راستای آن، افرادی را که از ارزش‌های سازمان آموزشی پشتیبانی می‌کنند نرقی و ترفیع دهد و آنهایی را که از این ارزش‌ها حمایت نمی‌کنند را اصلاح کند. در پایان، رفتار اخلاقی رهبر می‌تواند بر رفتار اخلاقی گروه‌های کاری تأثیر بگذارد. بنابراین رهبران اخلاقی که سطح اخلاقی بالاتری دارند، باید بر استدلال اخلاقی اعضای گروه کاری تأثیر بگذارند و تصمیمات اخلاقی تری را اتخاذ کنند. پیروان (کارکنان) یک رهبر اخلاقی می‌دانند که رهبر آنها را نسبت به تصمیماتشان مسئول نگه خواهد داشت و به این منظور از نظام‌های پاداش و تنبیه استفاده می‌کند. بنابراین به

پاسخگویی و بهره‌وری بیشتر به یک مؤسسه تجاری شباهت پیدا می‌کنند؛ بنابراین وجود محیطی با محوریت اخلاق، بیشتر و بیشتر اجتناب‌ناپذیر می‌نماید (رمزدن، ۱۳۸۰).

رهبران آموزشی اخلاق مدار اعتماد به نفس و اطمینانی دارند که نشان می‌دهد هم دلسوزانه است و هم متقاعدکننده این توانایی را دارند تا بعضی اوقات ذهن‌شان را آماده سازند و درمورد تصمیمات گذشته خیلی احساس نگرانی نکنند، شخصیت خوشایند و مقبولی دارند. این توانایی را دارند تا در جلسات، دیگران را تحت تأثیر قرار دهند و می‌توانند پیشنهادها و نظرات کتبی روشنی ارائه کنند. آنان شجاعت و اعتماد به نفس دارند تا براساس مدارک ناکافی قضاوت داشته باشند. به تصمیمات پایبند هستند، حتی وقتی که ضرر به دنبال داشته باشد. آنها نسبت به تمام فعالیت‌ها دیدگاه مثبتی دارند و به‌رغم مشکلات از ابراز احساسات ناخوشایند روی می‌گردانند و دیگران را برای نیل به اهداف بالاتر تشویق می‌کنند. یک محیط آموزشی اخلاق مدار، محیطی است که دارای سطح بالایی از احترام، اعتماد و ارتباط میان اعضای سازمان باشد. همچنین در این محیط شفافیت، عدالت، همدردی و مراقبت وجود دارد، بدون اینکه نیازی به گفتن باشد، باید این صفات از محیط کاری به کل جامعه منتقل شود. برای ایجاد و حفظ یک سازمان آموزشی - اخلاقی، مدیران باید راهی را برای القا نمودن بینش اخلاقی در سازمان و در روابط سازمان با سایر سازمان‌های آموزشی پیدا کنند. همراه با سایر موارد، مراحلی باید انجام شود تا در طی آنها یک‌سری کدهای اخلاقی یا عبارات ارزشمند طراحی و به کار گرفته شوند، آموزش‌های اخلاقی انجام گیرد، یک نظام دادرسی اخلاقی تهیه شود یا عناصر اخلاقی برای ارزیابی کارایی سالانه به معیارهای ارزیابی اضافه گردد (رمزدن، ۱۳۸۰).

نتیجه‌گیری

امروزه یکی از اصول موفقیت سازمان‌ها و به‌تبع آن مدیریت‌ها (به‌خصوص مدیریت سازمان‌های آموزشی) داشتن ارزش‌های اخلاقی در محیط کار و ترویج این ارزش‌هاست. البته باید دانست که سازمان‌های دارای ضوابط و ارزش‌های اخلاقی، خود تا چه حد و میزانی این ارزش‌ها را نهادینه کرده و تا چه میزانی مدیران

review and future directions. United States: The Leadership Quarterly, PP595-616

-Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

- Cuban, L.(1988).*The Managerial Imperative And Practice of Leadership*. Newyork: State University of Newyork.P113.

- Northouse, P(2004).*Leadership: Theory And Practice(3ed)*. US: Sage Publications. P310-316

- Starrat, R.J.(2004)*Ethical Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Starrat, R.J(1991).*Building an Ethical Schools: A Theory for Practice*. Educational Administration Quartely. No2.PP185_202.

- Starrat, R.J(1994).*Building an Ethical Schools: A Practical Response to the Moral Crisis in schools*. london: Falmer Press.

- Sergiovanni, T.J., Kelleher, P., Mccarthy, M. & Wirt, F.M. (2004). *Educational Governance and Administration*. Fifth edition, U.S.A. Bosten: Pearson Education, Ins.

- Victor, B., & Cullen, J.B. (1988). The Organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.

- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

احتمال بیشتر کارکنان رهبران اخلاقی بر نتایج فرعی اخلاقی تصمیماتشان تأکید می‌کنند و در نتیجه تصمیمات اخلاقی‌تری اتخاذ می‌کنند. بنابراین سازمان آموزشی موفق است که ضمن کسب دانش و آگاهی از عوامل محیطی و حفظ بقاء و حیات خود، زمینه رشد و پویایی و افزایش اخلاق در سازمان را بهبود بخشد.

منابع:

- آزاد، ا. (۱۳۸۶). لزوم بایبندی به اصول اخلاقی در اطلاع‌رسانی، فصلنامه اطلاع‌رسانی، شماره ۲، ص ۱۶.

- دانایی، ش. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین اخلاق و مسئولیت اجتماعی مدیران جهت نیل به توسعه پایدار، هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، ۲۷ تیرماه.

- رمزدن، پ. (۱۳۸۰). یادگیری رهبری در آموزش عالی. ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران، تهران: دانشگاه علوم پایه دامغان، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.

- محمدی ری شهری، م. (۱۳۷۶). رهبری در اسلام. تهران: انتشارات دارالحدیث.

- ممی‌زاده، ج. (۱۳۷۴). اخلاق مدیریت. ماهنامه تدبیر. شماره ۵۱، ص ۱۹.

- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Brown, M. E., Trevino, L.K (2006). *Ethical Leadership: A*

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی