

درآمدی بر معیارها و روشهای ارزشیابی رهبری اخلاقی

محمد ازگلی

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده

در این مقاله به بیان برخی از معیارها و روشهای ارزشیابی رهبری اخلاقی پرداخته می‌شود. این مسیر با بررسی هدف رهبری، یعنی اثربخشی به جستجوی معیارهای موفقیت رهبران دنبال می‌شود. بررسیها نشان می‌دهد که موفقیت رهبران در صورتی که با اخلاق و صداقت همراه نباشد، پایداری و اعتبار خود را بمرور از دست می‌دهد. در عین حال، مخالفان رهبری اخلاقی نیز دلایل خاص خود را دارند که در پاسخ به آنان ماترس اخلاق / قانون ارائه شده است.

در پایان، الگویی برای ارزشیابی اخلاقی اقدام رهبران، معیارهایی برای اثربخشی اقدام آنان و کاوشی در ابعاد نفوذ برای اثربخشی بیشتر، مطرح می‌شود.

کلیدواژه‌ها: معیارهای موفقیت رهبران، اثربخشی رهبری، معیارهای ارزشیابی رهبری اخلاقی

مقدمه

بسیاری از رهبران در سازمانها به گونه‌های مختلف ابراز می‌کنند که آنان رهبرانی اخلاقی هستند و با تکیه بر الگوهای اخلاقی نسبت به دیگران رفتار می‌کنند. اینکه چگونه می‌توان رهبران اخلاقی را از غیر آن جدا کرد، پرسشی اساسی است که فراروی این مقاله قرار دارد. از جمله الزامات پاسخ به این پرسش، توجه به «مقصود و هدف رهبری» است. این مقاله در جستجوی تبیین معیارهای ارزشیابی یکی از رویکردهای رهبری در غرب، یعنی رهبری اخلاقی است. بنابراین، بدیهی است که باید از دیدگاه علم و فلسفه اخلاق در غرب با همه ابعاد و زوایای مطرح در آن دیار به آن نگریم در این راستا منابع بسیار زیادی را می‌توان ارائه کرد (مانند گریسری^۱، سیولا^۲، لانج^۳، ۱۹۹۸). همچنین باید یادآور شد که بحث درباره رهبری اخلاقی در اسلام، جایگاه ویژه‌ای دارد که امید است صاحب‌نظران اخلاق اسلامی و فلسفه اخلاق و رهبری در اسلام، علاقه‌مندان به این حوزه را از سرچشمه‌های زلال مکتب وحی نبوی و علوی (علیهم‌السلام) سیراب سازند و با واکاوی مفاهیم متعالی فرهنگ و حیانی، رهبری اخلاقی پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌و آله و سلم را تبیین کنند که فرمود: «انی بعثت لاتمم مکارم الاخلاق» همانا من برای تکمیل کرانه‌های متعالی اخلاق برانگیخته شدم. (خرمشاهی و انصاری، ۱۳۷۶)

-
- 1- Paul Griseri
 - 2- Joanne B. Ciulla
 - 3- Heiko Lange

اثربخشی، هدف رهبری

همه صاحب نظران رهبری، تأکید دارند که رهبری باید «اثربخش» باشد. بنابه بررسی یوکل، «بیشتر نظریه های رهبری اثربخش مطرح کرده اند که جنبه های محوری رهبری، «نفوذ بر تعهد پیرو» و «ایجاد خوشبینی در افراد» است. رهبران به طور معمول انتظار دارند تا بر تعهد پیرو نسبت به وظیفه موجود و یا فعالیت جدید تأثیر بگذارند» (یوکل، ۱۹۹۴: ۲۰۰۲).

برای اینکه سازمانها و پیروان، رهبران را چگونه ارزیابی کنند و رهبران مؤثر از غیرمؤثر را از هم تشخیص دهند، معیارهای فراوانی در دست است. توجه به «مقصود و هدف رهبری»، ذهن ما را به این امر معطوف می کند که «رهبر موفق کسی است که «رهبری راه» را تا رسیدن به سازمانی جدید و بسیار کارآمد در دست داشته باشد. به این ترتیب سازمان جدید نباید از طریق نتیجه کوتاه مدت به ارزیابی اثربخش رهبران پردازد؛ چرا که در بهترین حالت، این معیار، یکی از معیارهای «رهبری گذشته» است. همچنین سازمان نباید رهبران اثربخش را براساس جاذبه فردی یا محبوبیت آنها مورد ارزیابی قرار دهد؛ زیرا این معیار بسیار زودگذر و ناپایدار است و مسلماً نباید آنها را از روی «حقوق» یا «اهمیت» آنها در محافل اجرایی یا سیاسی ارزیابی کند (یوکل، ۱۹۹۴: ۲۰۰۲).

سازمانها باید موفقیت رهبران را بر مبنای «ارزشهای فردی، مراحل توسعه اخلاقی، نیتهای درونی و وجدانی، آزادی انتخاب، استفاده از رفتارهای اخلاقی و غیر اخلاقی انواع نفوذ» و روش آنها در نوسازی و تحول سازمانهایشان ارزشیابی کنند (نی نوس، ۱۹۹۶).

رهبران مشهور معمولاً با توجه به این معیارها دارای مجموعه و ترکیبی از قوتها و ضعفها هستند. البته قضاوت درباره شخص رهبران آسان نیست و به طور معمول، دشواریهایی دارد. جدول شماره یک، یکی از رویکردهای ارزشیابی رهبران را در سه بعد نشان می دهد.

جدول شماره ۱- معیارهای ارزشیابی رهبران بر مبنای روش نوسازی سازمان،

از گلی، ۱۳۸۳

| معیارها | شاخص ها |
|--|---|
| موفقیت سازمان | ۱. رهبری به سوی سطح جدید چشمگیری از موفقیت سازمان ۲. فراهم کردن امکان بقای سازمان رویارویی با چالشها ۳. نوسازی سازمان خسته و بی روحیه |
| رشد و نوسازی استعداد و تواناییهای سازمان | ۱. رشد توانایی و تعهد کارکنان توسط رهبر ۲. رشد قابل توجه علائق ارباب رجوع و مشتریان ۳. سرآمد بودن در اوج رهبری فناوری |
| احیا یا تحول سازمان | ۱. ایجاد سازمان جدید متناسب با وضعیت جدید ۲. تغییر فلسفه و مأموریت اصلی یا ارزشهای سازمان در حد برترینها ۳. ایجاد شرکت قوی و جدید دارای حوزه گسترده خدمات |

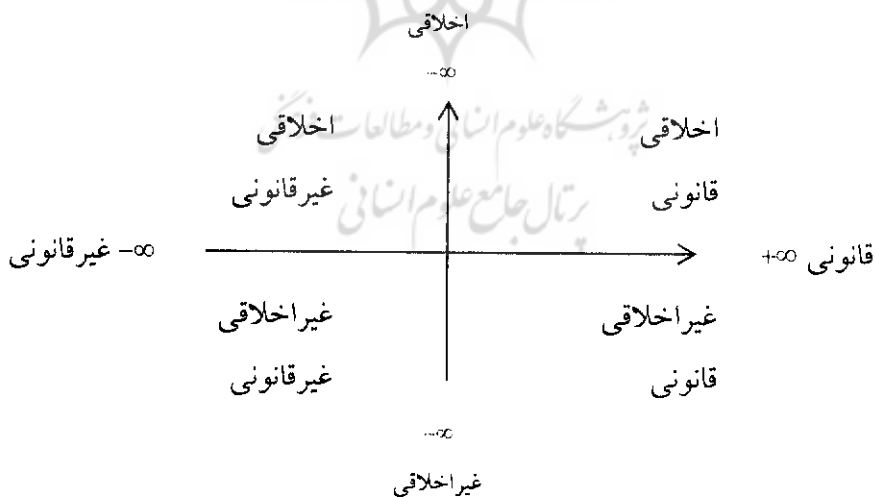
دیدگاه مخالفان رهبری اخلاقی

البته بسیاری از سازمانها و رهبران اساساً به دنبال این نیستند که اقدامات آنان حتماً اخلاقی باشد. از دیدگاه آنان، موفقیت و غلبه بر رقیبان، اصلی اساسی است و هر چند بهای رسیدن به این موفقیت، زیر پا گذاشتن اصول اخلاقی باشد. آنان برای توضیح رفتارهای غیر اخلاقی افراد و شرکتهای چهار دلیل به ظاهر منطقی را به صورت مشترک ارائه می کنند:

۱. رفتار غیر اخلاقی واقعاً نامشروع و بد نیست.
۲. رفتار غیر اخلاقی، بیشترین منافع را برای فرد و شرکت به ارمغان می آورد.
۳. خطری وجود ندارد؛ زیرا کسی متوجه رفتار غیر اخلاقی نمی شود و یا آن را آشکار نمی کند.
۴. چون این رفتار غیر اخلاقی به شرکت کمک می کند بنابراین آن را می توان توجیه و حمایت کرد. (اشتاندرو بارسو، ۱۹۹۹).

ماتریس اخلاقی / قانون

در این راستا مسائل و ابهامات بسیاری وجود دارد که باید حل شود. چه بسا ایجاد یک ماتریس قانون/اخلاق بتواند رهنمودها و معیارهایی را برای درست رفتار کردن مدیران و رهبران ارائه کند. نمودار شماره ۱ نشانگر این ابعاد است.



نمودار شماره ۱- ماتریس اخلاقی / قانون، از گلی ۱۳۸۳ استنباط از شنایدر و

به نظر می‌رسد که براساس این ماتریس می‌توان استنباط کرد که «از آنچه نه اخلاقی است و نه قانونی، باید پرهیز کرد و باید به استقبال آن چیزی رفت که هم اخلاقی و هم قانونی است. اما آیا مشروع یا نامشروع بودن یک کار به معنای اخلاقی یا غیر اخلاقی بودن آن کار است؟ آیا مشروع و قانونی بودن کار کودکان، کنترل موالید، سقط جنین، انتخاب پدر و مادر توسط فرد، کمک به خودکشی نیز اخلاقی است؟» (اشنایدر و بارسو، ۱۹۹۹)

استنباط دیگری که از این ماتریس می‌توان کرد این است که نشانه‌های + و - بی‌نهایت است. این علائم نشان می‌دهد که فعل اخلاقی تا ∞ + و فعل غیر اخلاقی تا ∞ - قابلیت رشد منفی را دارد.

یعنی در هر یک از این ابعاد، محقق با دوازده گزینه روبه‌روست. به‌طور نمونه یکی از آنها توصیف می‌شود:

۱. آیارهبری به‌سوی سطح جدید چشمگیری از موفقیت سازمانی از بعد هدفگذاری:

الف- اخلاقی و قانونی است.

ب- اخلاقی ولی غیرقانونی است.

ج- قانونی است اما غیر اخلاقی است.

د- نه اخلاقی و نه قانونی است.

۲. ابزار و روش رهبری به‌سوی سطح جدید چشمگیری از موفقیت سازمانی:

الف- اخلاقی و قانونی است.

ب- اخلاقی است ولی قانونی نیست.

ج- قانونی است اما غیر اخلاقی.

د- نه اخلاقی است و نه قانونی.

۳. نتایج و آثار رهبری به سوی سطح جدید چشمگیری از موفقیت سازمانی:

الف- اخلاقی و قانونی است.

ب- اخلاقی است ولی قانونی نیست.

ج- قانونی است اما غیر اخلاقی است.

د- نه اخلاقی است و نه قانونی.

روش ارزشیابی اخلاقی اقدام رهبری

در ارزشیابی رهبران هم می‌توان از این قاعده استفاده کرد. البته این امر دشواریهایی دارد. از جمله مشکلات این ارزیابی، ذهنی‌گرایی در تعیین معیارهایی است که باید از آنها برای این ارزشیابی استفاده کرد. همچنین تعیین میزان اهمیت نسبی هر معیار هم خود مشکل دیگری است. به این ترتیب، ارزیابی نهایی به همان میزان که ممکن است از ویژگیهای کیفی رهبران تأثیر پذیرد، تحت تأثیر کیفیت قضاوت هم خواهد بود.

روش دیگر در قضاوت نسبت به ویژگیهای تصمیم یا اقدام خاص بهره‌گیری از جدول شماره ۲ است.

با بهره‌گیری از این جدول شاید بتوان پی برد که هر اقدام یا رفتاری از سوی رهبر اتخاذ و یا اعمال شده است از هر سه جنبه «اهداف»، ابزار و آثار»؛ اخلاقی و قانونی بوده است یا خیر. به این ترتیب خانه‌های ۱ تا ۴ به ترتیب ابعاد چهار بعدی ماتریس اخلاقی است؛ یعنی آنچه از محتوای جدول شماره ۱ در جدول شماره ۲ ریخته شده به عنوان یک نمونه است. بنابراین، می‌توان به جای آنها مؤلفه‌های دیگری را نیز در نظر گرفت.

معیارهای اثربخشی اقدامات رهبران

بدیهی است که هیچ یک و یا حداقل اینکه بسیاری از اقدامات رهبران بدون عامل «نفوذ» اثربخش نخواهد بود و همین توجه به اهمیت نفوذ بوده است که رهبران را پس از آزمایش بسیاری از روشهای اقدام و نفوذ، که دیگر کارآمدی و کارایی خود را از دست داده‌اند و خریداری در عرصه رهبری و پیروی ندارند، وادار کرده است که به رغم دشواریهای رهبری اخلاقی، این رویکرد را به طور جدی مطمح نظر قرار می‌دهند. به گمان برخی از صاحب‌نظران، «نفوذ»، خود ریشه ملاحظات اخلاقی نیز هست. مشکل معیارها و ارزشیابی در رهبری اخلاقی، تعیین این نکته است که چه زمانی چنین نفوذی مناسب است؛ بدین معنی که آیا این اقدام نفوذ بر ملاحظات اخلاقی مبتنی است یا خیر؟ چه بسیارند رهبرانی که برای نفوذ بر پیروان این ملاحظات را رعایت نمی‌کنند و حتی زیرپا می‌گذارند درحالی که هر کاری مستلزم رعایت اخلاق عمومی و اخلاق ویژه آن کار است. پس برای نفوذ در دیگران هم معیارهای خاص اخلاقی لازم است؛ به تعبیر دیگر می‌توان گفت که نفوذ پایدار مستلزم توجه به این معیارهاست و این امر در نظریه‌های رهبری تحول‌آفرین و پرجاذبه، که متضمن نفوذ واقعی رهبر بر نگرش و رفتار پیرو است به‌طور اساسی مطرح است (کانیونگر و مندونکا، ۱۹۹۶). البته مخالفان اخلاقی بودن رهبری و نفوذ، برخی اقداماتی را که این نظریه‌ها تأیید کرده‌اند، زیر سؤال برده‌اند که باید به‌طور مستقل مورد مطالعه قرار گیرد. در پاسخ، طرفداران این نظریه‌ها می‌کوشند برای تعیین اینکه چه نوع رهبری اخلاقی است، معیارها را شفاف سازند (یوکل، ۲۰۰۲).

نمونه‌هایی از این معیارها در جدول شماره ۳ نشان داده شده است. این معیارها به نظر منطقی و معقول می‌رسد، اما به نظر نمی‌رسد که همه پیچیدگیها و معضلات

ارزشیابی و معیاردهی رهبری اخلاقی را لحاظ کند. اینکه معیارهای گوناگون را چگونه می‌توان به کار برد، پرسشی است که بحث و بررسی آن همچنان باقی می‌ماند. دقت نظر در جدول شماره ۳، و پیچیدگیهای تعادل همه این معیارها با یکدیگر را بیشتر مبرهن خواهد ساخت.



جدول شماره ۳- معیارهای پیشنهادی برای ارزشیابی رهبری اخلاقی، یوکل ۲۰۰۲

| عنوان ردیف | کاربرد معیار | رهبری اخلاقی | رهبری غیر اخلاقی |
|------------|---------------------------------------|---|---|
| | | ۱ | استفاده از قدرت و نفوذ رهبر |
| ۲ | کنترل علائق گوناگون سهامداران چندگانه | تلاش برای موازنه و یکپارچه کردن علائق به هنگام مناسب. | جانبداری و تأیید شرکای ائتلافی که بیشترین نفع شخصی را برای رهبر دارند. |
| ۳ | پسردازش و توسعه آرمان برای سازمان | ترسیم چشم اندازی که نگاه پیرو درباره نیازها- ارزشها و عقاید وی را شکل می دهد. | تلاش برای فروش آرمان شخصی به عنوان تنها راز موفقیت سازمان |
| ۴ | صداقت و ثبات رفتاری رهبر | اقدام به شیوه‌ای که با ارزشهای مورد حمایت سازگاری داشته باشد. | اجرای آنچه برای دستیابی به اهداف شخصی مصلحت است. |
| ۵ | خطرپذیری در تصمیمات و اقدامات رهبر | میل به خطرپذیریهای شخصی اقداماتی که به تحقق مأموریت یا اصول آرمان می انجامد. | خودداری از تصمیمات ضروری یا اقداماتی که متضمن خطرپذیری شخصی برای رهبر است. |
| ۶ | انتقال اطلاعات مربوط به عملیات | فراهم کردن امکان دسترسی کامل و به موقع به اطلاعات مربوط درباره رخدادهای، مسائل و اقدامات به طور کامل. | استفاده از فریب و تحریف اطلاعات به منظور انحراف ادراکات پیروان نسبت به مشکلات و پیشرفتها. |
| ۷ | پاسخ به انتقاد و مخالفت پیروان | تشویق ارزشیابی انتقادی به منظور پیدا کردن راه‌حلهای بهتر برای مسائل. | تحقیر و سرکوب هر نوع انتقاد و مخالفت. |
| ۸ | پرورش مهارتها و اعتماد به نفس پیروان | فراهم کردن امکان استفاده نامحدود از روشهای مربی‌گری، استاد شاگردی و آموزش برای پرورش پیروان. | عدم تأکید بر توسعه و رشد تا پیروان همواره ضعیف و بسته به رهبر باقی می مانند. |

ارزیابی رهبری اخلاقی در صورتی که علایق رهبر، پیروان و سازمان با هم سازگار و متناسب باشد، آسانتر است و می‌توان با اقداماتی که متضمن ریسک یا هزینه زیاد برای هریک از طرفهای ذی‌نفع نباشد به نتیجه رسید.

ابعاد نفوذ و انواع اخلاقی و غیر اخلاقی آن در رهبری

فرایند نفوذ در بسیاری از اوقات و موقعیتها شامل این سه محور است:

۱. خلق و ایجاد شور و شوق به منظور یک راهبر یا پروژه مخاطره‌آمیز.
 ۲. تشویق و انگیزه‌دهی به پیروان به منظور تغییر باورها و ارزشهای زیر بنایی ایشان.
 ۳. نفوذ بر تصمیماتی که به نفع برخی افراد و به ضرر برخی دیگر است.
- به هر حال، هر نفوذی یا چند معضل اخلاقی روبه‌رو می‌شود. یوکل در طی بحث درباره رهبری اخلاقی به تفصیل این ابعاد را توصیف کرده است (از گلی، ۱۳۸۳).
- به منظور حسن بهره‌برداری و بهره‌وری بیشتر مقاله، تلاش فراوانی صورت گرفت تا تمامی مباحث - که بیش از ده صفحه را در برمی‌گرفت - در قالب جدول شماره ۴ با عنوان ابعاد و عوامل تعیین‌کننده اثربخشی در دو رویکرد رهبری اخلاقی و غیر اخلاقی استخراج و تدوین و ارائه شود. این جدول، رابطه سه حوزه نفوذ را با عواملی چون فرایند نفوذ، موضوع نفوذ، انواع اقدامات نفوذی و برخورد دو رویکرد رهبری اخلاقی و رهبری غیر اخلاقی با هریک را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. بدیهی است که این ابعاد را باید در عرصه‌های تحقیقات میدانی به‌بوته آزمایش نهاد و میزان کارایی و اثربخشی هریک را به‌طور نسبتاً دقیق ارزشیابی کرد. دقت در جدول شماره ۴ بر آمادگی بهره‌برداری میدانی از آن می‌افزاید.

جدول شماره ۴- ابعاد و عوامل تعیین کننده اثربخشی در دو رویکرد اخلاقی و غیر اخلاقی نفوذ، از گلی ۱۳۸۳

| رویکرد غیر اخلاقی نفوذ | رویکرد اخلاقی نفوذ | انواع اقدامات نفوذی | فرایند نفوذ | موضوع ارزشیابی نفوذ | انواع نفوذ |
|---|--|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • بازی دادن افراد در جهت انجام دادن کاری که با علائق شخصی آنها مخالف است. • قول دروغین و قرب آنها نسبت به نتایج احتمالی | <ul style="list-style-type: none"> • کتباً مطلع کردن افراد نسبت به مرزهای ممانعت احتمالی • درخواست انجام تصمیم آگاهانه و دارای ارزش تلاش برای آن کار • کمک به افراد برای ترک سبک‌های نادرست و روش‌های نادرست • تأکید بر دستاوردهای مثبت بر تلاش همه جانبه و مشارکت • ایجاد امید و خوشبینی دائمی همراه با ارزش‌های سبک • عمل‌گزار اخلاقی و پیوسته در شرایطی که اطلاعات مشترک و وجدانهای همسری، فلسفی ارزشهای و دانش وجود دارد | <ul style="list-style-type: none"> • تغییر رخدادهای منتهی • ایجاد توافق حول راهبردهای تعیین شده برای رویارویی با تهدیدات و فرصتها • اقدام بر مخاطره مانند اجرای پروژه‌های پر هزینه و دراز مدت | <ul style="list-style-type: none"> • خلق و ایجاد شور • تشریح و منظور • یک راهبرد یا • یک پروژه، • مخاطره آتیر | <ul style="list-style-type: none"> • چگونگی تأثیر رهبر بر ادراک پیروان • نسبت به خطرپذیری برای رسیدن به موفقیت | <ul style="list-style-type: none"> • نفوذ بر رفتارات |
| <ul style="list-style-type: none"> • سوءاستفاده از قدرت کنترل اطلاعات به منظور سوءگیری ادراکات پیروان • نفوذ بر پیروان ضعیف و بدون حامی • درنگ و تحویل تغییرات به فرسنگ سازمان | <ul style="list-style-type: none"> • گنجگویی در چانه‌تشریح و تعیین تغییرات ضروری صحیح و اخلاقی • کمک به افراد برای ترک سبک‌های نادرست و روش‌های نادرست • تلاش برای ظهور مجموعه جدیدی از باورها و ارزشها | <ul style="list-style-type: none"> • کمک به سازمان برای اجتناب مجدد خود • تشریح در باورها و ادراکات آنها • تلاش برای ظهور مجموعه جدیدی از باورها و ارزشها | <ul style="list-style-type: none"> • شنودن و انگیزه‌دهی • به پیروان به منظور • تشریح باورها و ارزشهای • زبانی آنها | <ul style="list-style-type: none"> • میزان نفوذ شکارگیری شده برای تحقق فرزند انواع شکلهای نفوذ برای تحقق فرزند | <ul style="list-style-type: none"> • نفوذ بر ارزشها و باورها |
| <ul style="list-style-type: none"> • حمایت از پاندهی که بیشترین نفع شخصی را برای رهبر تأمین کند • حمایت از پاندهی که در آن سهامداران طبع هم نقش دارند • تشریح کلیه سازمانها می‌شود • تشریح بر احساسات دو جانبه • تلاش برای پاندهی با نگاهش تعارضات مهم علائق | <ul style="list-style-type: none"> • خدمت به سهامداران چندگانه داخلی و خارج سازمان • انجام دادن کاری که از سوی قانون و استانداردهای اخلاقی منع نشده باشد | <ul style="list-style-type: none"> • ایجاد توازن و یکپارچگی میان سهامداران مختلف با تریب محدود هر یک • ایجاد موازنه میان ارزشهای واقعی و علائق افراد • حمایت رسانی و تابع اقتصادی و از صافی صالح سازمان سازمان | <ul style="list-style-type: none"> • نفوذ بر تصمیماتی • که به نفع برخی • به ضرر برخی • دیگر است | <ul style="list-style-type: none"> • بدیه‌شناسی‌های پیچیده و اقدامات سهامداران • تعارضات حاصل از آن • تضادهای ذهنی درباره حقوق، مساویت، فرزند و طبقه و مسئولیتهای اجتماعی | <ul style="list-style-type: none"> • نفوذ بر سهامداران چندگانه |

در میان صاحب‌نظران رهبری نوین، برخی معتقدند که فرایند نفوذ، اساساً به نوع نگرش رهبران مربوط می‌شود. در صورتی که نگرش رهبر به رهبری، سوداگرانه باشد، فرایند نفوذ به نتایج و کارکردهای غیراخلاقی می‌انجامد اما اگر نگرش رهبری به رهبری، تحول‌آفرین باشد، فرایند نفوذ به کارکردی اخلاقی منتج خواهد شد. این دو نوع رهبری در قالب جدول شماره ۵ از هم متمایز شده است.

جدول شماره ۵- مقایسه فرایند نفوذ در دو نوع رهبری سوداگرانه و تحول‌آفرین، از گلی ۱۳۸۱ به نقل از کانینگو و مندونکا، ۱۹۹۶

| فرایند نفوذ | انواع رهبری | رهبری سوداگرانه | رهبری تحول‌آفرین |
|---------------------------------|---|--|------------------|
| استراتژیها | کنترل | توانمندسازی | |
| هدف رفتاری در قالب نتایج رفتاری | تأکید بر رفتار اطاعت‌پذیری پیروان | تغییر نگرش، باورها و ارزشهای اساسی پیروان | |
| به‌کارگیری روش روانشناختی | تبادل اجتماعی منابع ارزشمند | افزایش باور اثربخش بودن خود و اراده داشتن | |
| منشأ قدرت | اجبار، قانون، پاداش | تخصص و مرجعیت | |
| فرایند و آثار تغییر نگرش | اطاعت، که تحت کنترل فرایند، اغلب به تخریب ارزش شخصی پیروان می‌انجامد و نقش آنان را در حد یک ربات برنامه‌ریزی شده کم می‌کند. | هویت‌بخشی و درونی‌سازی که به رشد شخصی پیروان می‌انجامد و نقش آنان را به عنوان افرادی مقتدر، ارتقا می‌بخشد. | |
| کارکرد | غیر اخلاقی | اخلاقی | |

بر اساس این جدول نیز، محققان می‌توانند به ارزیابی ابعاد اخلاقی و غیر اخلاقی رهبران در هر سطحی از سازمان و یا جامعه بپردازند که تبیین تفصیلی آن از حوصله این مقاله خارج است.

نتیجه گیری

هنگامی که اثربخشی، هدف رهبری می شود به این معنی است که رهبران تنها به دنبال «انجام دادن کار به گونه ای صحیح» نیستند، بلکه آنها می خواهند «کارهای صحیح» را به نحو صحیح انجام دهند و این مستلزم اخلاق گرایی در رهبران و مدیران است و نشانه های فراوانی از بهبود بهره وری و موفقیت سازمانی در پرتو رعایت اخلاق و ارزشها را در سازمانها و حتی در سطح ملی شاهد هستیم (یوکل، ۲۰۰۲). همانطور که صاحب نظران یادآور شده است:

«در نظریه های رهبری، هیچ زمینه خنثای اخلاقی وجود ندارد؛ زیرا آنها همیشه دارای بار ارزشی و متضمن مفروضاتی درباره شکل های کامل نفوذ هستند» (هی فیتز، ۱۹۹۴). بنابراین عبارت کارهای صحیح، یعنی اثربخشی و بالعکس، خود دارای بار ارزشی و اخلاقی است؛ به تعبیری عمیقتر، رهبری گریزی از اخلاقی بودن ندارد. در غیر این صورت رسالت رهبری خود را ایفا نکرده و به کارگیری جز «رهبری» پرداخته است.

شاید برخی، رهبری را جز اخلاق ندانند و برخی این ادعا را اغراق آمیز پندارند، اما جای تأمل و نقد و بررسی فراوانی دارد. به هر حال در این نخستین گامهای سیر تحول انواع رهبری به رهبری اخلاقی به منظور اثربخشی و نفوذ رهبران، باید معیارهای روشنی برای ارزشیابی این نوع رهبری در دست داشت. زیرا این عرصه، بسیار پرچالش است و نه تنها مخالفان این رویکرد رهبری، بلکه مخالفان ورود اخلاق به عرصه سازمان و زندگی، تلاش می کنند تا راه و منافذ ورود اخلاق را در صحنه های اجتماعی و سازمانی کاملاً مسدود کنند. بنابراین اگر به طور استنادی پذیرفته ایم که حداقل یکی از رویکردهای رهبری، رویکرد اخلاقی است که در

مقابل رویکرد غیراخلاقی قرار می‌گیرد، باید بتوانیم تفاوت‌های این دو رویکرد را در ابعاد مقصود، هدف، ابزار و آثار هر یک به روشنی نشان دهیم. بدیهی است برای ترسیم و شفاف‌سازی هر یک از این ابعاد، باید معیارهای مشخصی در جهت تعیین میزان کمی و کیفی اثربخشی اقدامات رهبران ارائه کرد. تجلی حدود این اثربخشی، در ابعاد و میزان نفوذ رهبران در پیروان و پایداری این نفوذ، بازتاب می‌یابد.

منابع فارسی

- ازگلی محمد، نقش مدیریت عالی دستگاه‌ها در کاهش تخلفات اداری، در: مجموعه مقالات همایش سلامت اداری، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، تهران: ۱۳۸۱.
- ازگلی، محمد (۱۳۸۳). رهبری استراتژیک چشم‌انداز، تهران: دانشگاه امام حسین (علیه‌السلام).
- اشنابدر و بارسو، مدیریت در پهنه فرهنگ ما، ترجمه داوود ایزدی و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.
- خرم‌شاهی، بهاء‌الدین و مسعود انصاری، پیام پیامبر، مجموعه‌ای از نامه‌ها، خطبه‌ها، وصایا، دعاها و تمثیلهای سخنان جامع حضرت محمد صلی‌الله علیه و آله و سلم، نشر جامی، ۱۳۷۶.
- یوکل، گری، (۱۹۹۴). مدیریت و رهبری در سازمان، ترجمه محمد ازگلی و قاسم قنبری، (۱۳۸۲)، تهران: دانشگاه امام حسین (علیه‌السلام).

منابع انگلیسی

- Burns, McG. (1978). **Leadership**.
- Civilla, Toanne. B (1998). **E Thics, The Heart of Leadership**, London, Praeger.
- Griseri, pavl (1998). **Managingvalues: Ethical change in organizations**, Chippengan, Macmillan Business.
- Kanungo and M. Mendonca (1996). **Ethical dimensions of Leadership**, London; SSBE.
- Lange, Heiko and eta; (1998). **Working Across cultures; Ethical perspectives for Intercultvroal Management**, London, Kluwer Academic publishers.
- Nanvs: Burl (1996). **Leading the way to ovanizational renewal**, N.Y Productivity publication.
- Yukl G. (1996, 2002). **Leadership in organizations**, N, Y. macGrwhill.

