

درآمدی بر رویکردهای رهبری اخلاقی

محمد ازگلی

مربی آموزشیار دانشگاه امام حسین(ع)

چکیده

رهبری اخلاقی، از رویکردهایی است که در دهه‌های پایانی قرن بیستم میلادی، به طور جدی در ادبیات رهبری و مدیریت وارد شد. در این مقاله، پس از مروری کوتاه بر اهمیت و ضرورت موضوع رهبری، به اختصار مفهوم علم اخلاق تبیین می‌شود. آن‌گاه با طرح زمینه‌های طرح و شکل‌گیری رهبری اخلاقی و مقایسه آن با دیگر رویکردهای رهبری، مفاهیم کلی این رویکرد وصف می‌شود. در این راستا، با طرح سه دیدگاه اساسی یعنی دیدگاه‌های «برنز»، «هی‌فیتز» و «گرین لیف»، رهبری اخلاقی از سه منظر رهبری تحول‌آفرین، رهبری سهامی و رهبری خدمتگزار مورد بررسی قرار می‌گیرد. ادامه بحث، نقش اخلاق رهبری و تأثیر آن بر رهبری اخلاقی با تکیه بر صداقت و ثبات شخصیتی رهبر و ایجاد اعتماد در پیروان مرور شده است.

کلید واژه‌ها: رهبری اخلاقی، ابعاد اخلاقی رهبری، رهبری خدمتگزار، شایستگی، صداقت.

مقدمه

هنگامی که به مفهوم رهبری می‌اندیشیم، ابتدا دو پرسش اساسی به ذهن می‌رسد: یکی ماهیت رهبری چیست؟ و دیگری یک رهبر خوب کیست؟ با طرح این پرسش‌ها، پرسش‌های بعدی دربارهٔ رهبری اخلاقی و معنوی مطرح می‌شود. که برخی میان این دو تفاوت قائلند و برخی آنها را جابه‌جا و معادل هم استفاده می‌کنند.

به نظر می‌رسد، ارزش‌های رهبری را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

۱- ارزش‌های اخلاقی^۱ شامل عفت و پاکدامنی، مهربانی، ایثار،

۲- ارزش‌های هنجاری^۲

۳- ارزش‌های غایی^۳

ارزش‌های اخلاقی شامل، عفت و پاکدامنی، مهربانی، ایثار و دیگر قوانین رفتار شخصی که به «ده فرمان» موسوم است.

ارزش‌های هنجاری، مانند وفاداری^۴، صداقت^۵، اعتماد^۶، اعتبار^۷، انصاف^۸ و مسئولیت‌پذیری^۹.

ارزش‌های غایی شامل نظم (امنیت)، آزادی، برابری، عدالت، مردمی بودن^{۱۰}، (نسبت به دیگران احساس برادری و خواهری داشتن) و اژه قدیمی برادری^{۱۱}.

هر یک از این انواع ارزش‌های رهبری، برای سبک‌ها و راهبردهای رهبری، دستورالعمل‌های خاصی را دربر دارد.

1- Ethical Values

3- End Values

5- integrity

7- reliability

9- accountability

11- Fraternity

2- Modal Values

4- honesty

6- trustworthiness

8- reciprocity

10- Community

رهبران وضع موجود، تا حدی بر جوامع با ثبات رهبری می‌کنند. تکیه آنان بر قواعد رفتاری شخصی است. مانند تحمل و صبر و ایثار که زمینه را برای روابط جمعی هماهنگ و موزون فراهم می‌کند.

ارزش‌های هنجاری، اساساً برای رهبران سوداگر بسیار مهم است. خواه این رهبران در عرصه سیاست باشند یا تعلیم و تربیت و یا دیگر عرصه‌ها. زیرا تکیه این نوع رهبران بر شریکان، رقیبان، همتایان و دیگران است به جای آن که بخواهند مفروضات و استنباط‌ها را آن گونه که خود می‌خواهند باشد، زنده نگه دارند.

ارزش‌های غایی در قلب رهبری تحول‌آفرین قرار دارد. این رهبری به دنبال تغییرات اساسی مانند تقویت و ارتقاء آزادی فردی، گسترش عدالت و ایجاد فرصت‌های برابر در جامعه است.

آیا، در این دنیای قطعه‌قطعه، اگر مجموع این ارزش‌های سه‌گانه، و به دنبال آن همه این رهبری‌های گونه‌گون بتوانند در یک مجموعه موزون شاد با هم باشند، جلوه‌ای عاشقانه، در پی نخواهد داشت؟ تأسف بار آنکه این امر شدنی نیست. هر چه جامعه‌ای به ارزش‌های اخلاقی مفید دو جانبه بیشتر ایمان می‌آورد، به نظر می‌رسد که با ارزش‌های اخلاقی دیگر جوامع در تعارض قرار می‌گیرد. به طور مثال، این مسئله را در خصوص رفتار با زنان و کودکان و یا در احکام و اخلاق مذهبی می‌توان مورد بررسی قرار داد. ارزش‌های هنجاری، فرهنگ محور هم هستند و در نتیجه متنوع می‌باشند. وفاداری در یک جامعه، در دیگر جامعه به معنی ناهنجاری شهروندی^۱ تلقی می‌شود. اعتبار داشتن^۲ در یک جامعه، به معنی فساد در جامعه‌ای دیگر است.

موضوع «مهارت کنترل افراد»، را در نظر بیاورید. که به معنی مدیریت انگیزه‌های دیگر افراد است. که برای رهبری سوداگر، امری حیاتی است. [در آوریل ۱۹۶۵، در مجله (Journal of Social issues)] «هربرت کلمن» به این نتیجه رسید که در مطالعه تغییر رفتاری، ملاحظات زیادی را در ارتباط با مسائل اخلاقی باید دید. که خود یک معضل است. از یک طرف، برای ما که به دنبال تقویت آزادی انتخاب افراد به عنوان یک ارزش اساسی مستقیم هستیم، هر نوع کنترل رفتار دیگران^۱ به معنی تخریب و حمله به انسانیت اصیل آنان است.

از طرف دیگر، برای تغییر اثربخش رفتار، ناچاریم که تا حدودی افراد را کنترل و دست کاری کنیم. و کمترین کار این است که ارزش‌های تغییردهنده بر ارباب رجوع یا شخصی که فرد بر او تأثیر می‌گذارد را، به طور ضمنی تحمیل کرد. خلاصه یعنی یک معضل.

از میان سه دسته ارزش‌هایی که مطرح شد، تصور می‌شود که ارزش‌های اخلاقی، ارزش‌هایی هستند که از فرهنگی به فرهنگ دیگر، متفاوت و متنوع‌اند. به رغم آنکه، ارزش‌های هنجاری (صوری) در جامعه‌های مدرن بازار، نسبت به ارزش‌های سنتی جهان سوم و چهارم بیشتر معنی می‌دهند. چه بسا ارزش‌های رهبری سوداگر، در قالب بازار عام‌تر شود و خصوصی‌سازی، جهانی‌تر شود. اما در خصوص ارزش‌های غایی چه می‌توان گفت؟ شاید، انسان تصور کند که در این جهانی که به لحاظ ایدئولوژیک پاره‌پاره شده است، جهانی که درگیر خشونت مذهبی و نیز تعارضات دین‌زدایی است، ارزش‌های غایی هم بیش از سایر ارزش‌ها متنوع و گوناگون باید باشد.

البته به اعتقاد ما، مردم جهان، حتی با رهبری‌های گوناگون - آرام آرام، کورمال کورمال، در جاده‌ی پر پیچ و خم زندگی امروز، در حال شکل دادن و رتبه‌بندی مجموعه‌ای از ارزش‌های غایی معنی‌دار هستند. به اعتقاد من، ارزش‌های روشن‌بینانه‌ای چون آزادی، برابری و برادری، همچنان، شمار گسترده‌ای از انسان‌های سراسر جهان، هم در شرق و هم در غرب را به حرکت وامی‌دارد و آنان را کنترل و مهار می‌کند.

ارزش‌ها نه تنها استانداردهایی هستند که ما براساس آنها، شخصیت، تعاملات، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های خود را می‌سنجیم، بلکه به نظر می‌رسد که آنها با خود ایده‌های بسیار انگیزه‌بخش و احیاگری را دارند که به خاطر آنها مردان و زنان به مبارزه برمی‌خیزند و جان خود را فدا می‌کنند. بنابراین، ارزش‌ها می‌توانند به مثابه نیروهای تحول‌آفرین به ما خدمت کنند. البته این به یک گام حیاتی بستگی دارد - یعنی به تبدیل ایده به عمل، فرضیه‌ها به نتایج، و گفتار به کردار.

«ژان سیولا» (۱۹۹۷) در یادداشتی نوشته است که: «برای آنکه ارزشی را پیاده کنید، باید مفروضات اساسی بسیاری را مدنظر قرار دهید» شما باید در نظر داشته باشید که افراد برای آن چیزی ارزش قائلند که بر طبق آن عمل می‌کنند، اما ما می‌دانیم که موضوع این نیست. چارچوب‌های ارزشی اخلاق، اغلب هنگامی که درهای نفاق و دورویی باز می‌شود، از صحنه خارج می‌شوند. بسیاری از مردم از صمیم قلب، راست‌گویی را ارزش می‌دانند. اما اغلب دروغ می‌گویند. افراد ممکن است راست هم بگویند، اما آن را ارزش ندانند. آزمایش واقعیت امر، در نتیجه کار نهفته است که آن عبارت از تغییر واقعی، تعمدی و پایدار است.

بعد از همه اینها، چه رابطه‌ای میان مجموع این ارزش‌ها با چشم‌انداز است؟ تصور

ما این است که چشم‌انداز، قدرتی فراتر از چارچوب‌ها، انگیزه‌بخش، انرژی‌زا، و معنویت‌آفرین است، که دامنه آن از طرح‌های گسترده، تقریباً معماری‌گونه، برای یک صنعت جدید شروع و تا تحریک امیدها و انتظارات آینده‌الهام‌بخش، معنوی و حتی به لحاظ اخلاقی صحیح برای ایفای یک حرکت سیاسی جدید می‌باشد. اغلب، این رهبران پرجاذبه هستند که چشم‌انداز را آینده‌پردازی می‌کنند، دعوت به بسیج عمومی می‌کنند، در درازمدت، در خطوط مقدم بسیاری دست به عمل می‌زنند، و چه بسا، یک انقلاب بر پا می‌کنند.

از آنجا که چنین چشم‌اندازی، تحول‌آفرین است، یعنی فراخوانی برای تغییر واقعی است، آیا نباید با خود ارزش‌های برتر را در قالب نوعی سلسله مراتب داشته باشد؟ اگر جز این باشد، آیا چشم‌انداز نوعی مسلسل از کار افتاده‌ای نخواهد بود که به موازات آنکه رهبران آینده‌پرداز، ستاره‌های راهنمای خود را دنبال می‌کنند، رو به عقب و جلو چرخش خواهد داشت.

پرسش دیگری را که رهبری آینده‌پرداز مطرح می‌کند این است که آیا توازن نیروهای شناختی و عاطفی در تصمیم برای تغییر برقرار می‌شود؟ چنین رهبر آینده‌پردازی نه تنها انکار نمی‌کند بلکه بیشتر به طرفداران معنوی و حتی عاطفی خود علاقه‌مند است و آن را تأیید هم می‌کند. آنان علاقه‌مندند که در این رابطه با گفتگوی سرنوشت‌ساز «توماس جفرسون» میان عقل و قلب به عنوان تأیید اشاره کنند مبنی بر این که حتی خردگرای بزرگ، روشن فکری چون وی نیز جایگاه احساس را در روابط دولتی نسبت روابط میان افراد، درک می‌کند. (برنز، ۱۹۹۸:

مقدمه)

می‌توان گفت به تعداد صاحب‌نظران رشته مدیریت از «رهبری» تعریف ارائه شده است. مشهورترین آنها را باید در یک کلمه خلاصه کرد: «نفوذ». نفوذ عصاره رهبری است (یوکل^۱، ۲۰۰۲). صاحب‌نظران بر این باورند که اکنون در عصر تغییر پیش‌بینی ناشدنی و تحول‌آفرین، باید از «رهبری» آغاز کرد. این تغییر برای رهبران قرن بیست و یکم یعنی: توقف در وضع موجود قابل قبول نیست. دوم اینکه کلید مزیت رقابتی آینده، آن نوع ظرفیت رهبری برای خلق معماری اجتماعی است که توانایی تولید سرمایه فکری را دارا باشد. با زور و اجبار نمی‌توان قدرت اندیشه را آزاد کرد بلکه با توانمندسازی و حمایت از کارکنان و رهایی آنان در راهی که می‌روند، این کار امکان‌پذیر است. سرانجام و مهم‌ترین نکته این که، با توجه به تغییرات زلزله‌وار، پیروان از رهبران خود سه ویژگی کیفی را خواستارند: توانایی جهت‌دهی، اعتماد و امید^۲. نیاز پیروان اینها است. در تغییرات فلج‌کننده دنیای امروز، عامل اعتماد، مهم‌ترین اصل موفقیت رهبران است (بنیس^۳، ۱۹۹۴: ۲). به تعبیر «کوزس» و «پوزنر»^۴ (۱۹۹۳)، در طول سه دهه اخیر، کاهش اعتماد عمومی به رهبران تجاری و سیاسی، به سرخوردگی و ناامیدی از رهبران انجامیده است. شایعات و رسوایی‌های تکراری فراگیر در رسانه‌های خبری، کتاب‌ها و فیلم‌ها نیز آن را دامن زده، مردم را به طور فزاینده‌ای نسبت به انگیزه‌ها، شایستگی‌ها و صداقت رهبران سازمانی و سیاسی بدبین کرده است. درست است که رهبران، همواره خواهان «نفوذ» در پیروان هستند، اما بحران‌های رهبری در قرن حاضر (برنز، ۱۹۷۸)، نشان داده است که رهبران قدرتمند، می‌توانند بر حیات پیروان و سرنوشت سازمان تأثیری ناچیز

بگذارند (یوکل، ۲۰۰۲: ۴۰۱).

موضوع اصلی این نیست که رهبران اراده کرده و مایلند از قدرت استفاده کنند، مسئله، استفاده عاقلانه و مفید از قدرت رهبری است. به راستی چگونه می‌توان اعتماد پیروان را جلب و در آنها نفوذ کرد؟ می‌گویند که اعتماد را بر سه پایه می‌توان بنا نهاد: بلندپروازی^۱، شایستگی^۲ و صداقت^۳. این سه، تار و پود اخلاق و معنویت را تشکیل می‌دهد. رهبرانی که از عنصر سوم محروم باشند، فقط در کوتاه مدت موفق می‌شوند (بنیس، ۱۹۹۴). این موقعیت بالقوه عظیم، یعنی جلب اعتماد برای نفوذ - موجب شده است که بسیاری به جنبه‌های اخلاقی رهبری تمایل پیدا کنند (یوکل، ۲۰۰۱).

مطالعات نشان می‌دهد هنگامی که رهبرانی از استانداردهای اخلاقی خود تجاوز می‌کنند، هم خود کاملاً صدمه می‌بینند و هم از قدرت نفوذشان کاسته می‌شود. این صدمات جبران‌ناپذیر در قالب آزارهای مستقیم جسمی و روحی به دیگران در درون و بیرون سازمان تجلی پیدا می‌کند. هم‌چنین رفتارهای ضد اخلاقی این نوع رهبران، فضایی ایجاد می‌کند که زمینه‌های توسعه درک عمومی در خصوص اهمیت نیاز به اخلاق و رفتار اخلاقی را از بین می‌برد. توجه به اخلاق کاری به عنوان عاملی مهم، دیگر نامأنوس نیست. به همان نسبت که ماهی به آب نیاز دارد و انسان به هوا، رهبران هم نیازمند اخلاق می‌باشند. (کاینونگو و مندونکا، ۱۹۹۶). با روشن شدن اهمیت اخلاق در ادبیات رهبری مغرب زمین، به تبیین مفهوم اخلاق از منظر آنان می‌پردازیم.

۱- مفهوم اخلاق

فرهنگ آکسفورد «علم اخلاق، را «آنچه به روحیات مربوط می‌شود»، «پاسخ به پرسش‌های اخلاقی»، قواعد رفتار، و کل زمینه دانش اخلاقی، تعریف می‌کند (آکسفورد، ۱۹۶۴: ۴۱۵). و آن را به عنوان توجه به ویژگی یا حالت یا تشخیص میان درست و غلط می‌داند (ص ۷۸۴). برخی از نویسندگان نوشته‌اند که اخلاق و معنویت^۱ را می‌توان جابه‌جا به کاربرد (کانیونگو و مندونکا، ۱۹۹۶). به تعبیر آنان، هر آنچه اخلاقی است، معنوی و هر آنچه غیر اخلاقی است، غیر معنوی است. معنویات یا اخلاق از استانداردها، پروتکل‌ها حتی حقوق کشورها هم فراتر می‌رود. علم اخلاق سیر تکاملی دو هزار ساله دارد و یکی از قدیمی‌ترین دانش‌های بشری به شمار می‌آید. این علم موضوعی را مورد مطالعه قرار می‌دهد که همه مردم آن را می‌شناسند. با این همه، هیچ کس تعریف نظری، کامل و دقیق درباره اخلاق به دست نداده که لااقل با معلومات موجود درباره این پدیده در دوران معینی مطابقت کند. مسلماً به این دلیل که اخلاق با اموری سروکار دارد که آشنای همگان بوده و در نتیجه، تعریف اختصاصی آن لازم به نظر نمی‌رسیده است. فقط در دهه‌های اخیر است که کوشش‌هایی در جهت تعریف اخلاق در زمینه محض نظری صورت گرفته و درباره موضوع این مسئله دیدگاه‌های بسیار متنوعی بیان شده، واقعیت این است که اخلاق موضوعی نیست که همه از آن برداشت یکسانی داشته باشند. در تاریخ تفکر اخلاق و حتی در سنت شفاهی از اخلاق و یا مترادف‌های آن، امور گوناگونی استفاده شده است. و آثار این چند معنایی در زبان کنونی، چه محاوره‌ای و چه در ادبیات باقی مانده است. برخورد بینش‌های اخلاقی نشان می‌دهد که تعبیرهای

گوناگون از مفهوم اخلاق شدیداً به برخوردهای ایدئولوژیک و علمی بستگی دارد (دروینسکی، ۱۳۶۸).

به هر حال در این مقدمه، چند تعریف اتخاذ و ارائه می‌شود. اخلاق، عنوان شاخه‌ای از علوم انسانی است که در آن از ارزش خُلق و خوی و رفتارهای انسان بحث می‌شود باید دانست که این علم، نگرشی تاریخی بر خوبیها و رفتارهای انسان به عنوان اموری واقع، یا کوشش برای کشف علل و عوامل طبیعی آنها نیست، بلکه مطالعه آنها از این حیث است که هر یک در نظام ارزشی معین از چه جایگاهی برخوردارند (پاکت‌چی، ۱۳۷۷).

در تعریف اخلاق از دیدگاه مارکسیسم آمده است که اخلاق شکلی از وجدان اجتماعی، مجموعه‌ای از قواعد و اصولی است که آدمیان در رفتار خود از آنها الهام گرفته و متأثر می‌شوند. قواعد و اصول اخلاقی برخلاف قواعد حقوقی، مبتنی بر قوه قهریه‌ای است که درست اعمال می‌کند. اصول و احکام اخلاقی مشروط به عادت، نفع، عقاید عمومی و وجدان آدمیان است (دایرة المعارف فلسفی مسکو، جلد ۳، ۴۹۱).

در دایرة المعارف تشیع، اخلاق چنین تعریف شده است: اخلاق در لغت جمع واژه خُلق و خُلق به معنی خوبیهاست و در اصطلاح اخلاق در دو معنی به کار می‌رود: یکی معنای عام یعنی حکمت عملی که علم تهذیب اخلاق، تدبیر منزل و سیاست مدن را دربر 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 خوبیها و رفتارهای فردی بحث می‌شود و از «چه باید کردها» سخن به میان می‌آید. اخلاق تنها یک سلسله دستورالعمل‌ها و احکامی که باید در عمل به

کار بسته شود (= اخلاق عملی) نیست، بلکه مطالعه نظری و فلسفی نیز هست (= اخلاق نظری). مطالعه‌ای که هدف آن کشف اصلی بنیادی است که همه کردارها باید بر بنیاد آن انجام پذیرد (دادبه، ۱۳۷۲).

بنابراین، تعریف‌ها نشان می‌دهد که «شیوه تعریف اخلاق در این یا آن نظریه فلسفی تا حدود زیادی به بینشی بستگی دارد که آن نظریه از انسان، جامعه، تاریخ و گاه جهان، در مجموع دارد و تعبیری که از اهداف و وظایف فلسفه به دست می‌دهد. بنابراین برای کشف تعاریف تلویحی اخلاق، که در بطن نظریه‌ها پنهان شده است، ناگزیر باید تا حدی ساختار این یا آن فلسفه روشن گردد و مقدمات، احکام و مفاهیم آن، گرچه در خطوط عمده، آزمایش و تحلیل شود (دروینسکی، ۱۳۶۸: ۱۶۵).

تعالیم اخلاقی اسلام از سرچشمه وحی و الهام الهی مایه می‌گیرد. قرآن کریم و روایات پیامبر (صلی الله علیه و آله و سلم) و امامان معصوم (علیهم السلام) پر از اصول و دستورهای اخلاقی است. اصول و دستورهایی که می‌توان بر بنیاد آنها، سعادت آفرین‌ترین و دقیق‌ترین نظام اخلاقی را پی افکند.

در حالی که اصول و دستورهای اخلاقی مطرح در آثار شرقی و غربی، ملهم از فلسفه و جهان‌بینی خاص خود آنان است و بنابراین جای نقد فراوان دارد و به صرف همخوانی و همگونی میوه‌ها و دستاوردهای کاربردی اخلاقی آنان، نمی‌توان آنها را پذیرفت، بلکه طرح این موضوعات صرفاً به منظور آشنایی ما با روشهای پردازش اصول اخلاقی و چگونگی کاربردی کردن آنها در عرصه سازمان و مدیریت است.

بنابراین، به نظر می‌رسد بحث اخلاق، قانونی بودن یا غیرقانونی بودن یک مفهوم نیست بلکه موضوع آن «مفید بودن» یا «مضر بودن» یک فعل است. به اعتقاد برخی

صاحب‌نظران یک رفتار اخلاقی خوب از سه جزء تشکیل می‌شود: هدف نفس اقدام، انگیزه ذهنی اقدام‌کننده، و موقعیت یا محیطی که اقدام در آن انجام شده است. تعارضات نظریه‌های هنجاری علم اخلاق به این دلیل است که این نظریه‌ها یا سیستم‌های اخلاقی تنها بر یک جزء تأکید دارد و از دو جزء دیگر غفلت می‌شود. رویکردهای حقوق اخلاقی عینی و قانون‌گرایی بدون تفکر، سیستم اخلاقی ذهن‌گرای روحی و نظام اخلاقیات اقتضایی^۱ هر یک به ترتیب یکی از اجزای رفتار اخلاقی را پوشش می‌دهد.

بحث درباره تفاوت‌های فیلسوفان اخلاق و سیستم‌های اخلاقی آنها فراتر از حوزه این موضوع است. اما به رغم تفاوت‌های موجود در نظریه‌های هنجاری علم اخلاق، توافقات اندکی هم در میان افراد وجود دارد که انواعی چند از اقدامات را بهتر از اقدامات دیگر و یا متناسب با شرایط هنجاری فرهنگی خاص می‌دانند (کانیونگو و مندونکا، ۱۹۹۶).

۲- زمینه‌های طرح رهبری اخلاقی و شکل‌گیری آن

البته به رغم تمایل رو به رشد به رهبری اخلاقی، میان صاحب‌نظران نسبت به روش مناسب تعریف 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 موجب می‌شود افراد به دانش مدیریت و رهبری به عنوان علم توجه نداشته باشند (یوکل، ۲۰۰۲).

این در حالی است که به تعبیر برخی دیگر از نظریه پردازان، هیچ زمینه اخلاقی خنثی در نظریه‌های رهبری یافت نمی‌شود زیرا همواره این زمینه‌ها دارای بار ارزشی است و به طور ضمنی مفروضاتی را درباره شکل‌های مناسب نفوذ دربر دارد. مطالعه رهبری همانند مطالعه شیمی و یا فیزیک نیست. محیط و دنیای اجتماعی با فیزیک فرق دارد. در عین حال، آسیب‌پذیری و حساسیت قوانین طبیعی را هم ندارد. دلیل دیگر اینکه افراد و انسان‌ها مانند مواد (گاز، مایع و یا جامدات) نیستند، بلکه هر چیزی هستند جز یک موضوع واحد و یکسان، و همه چیز هستند جز اینکه قابل پیش‌بینی باشند. رهبری تا حدودی بمانند زیبایی است که تعریف آن دشوار است و فقط هنگامی که آن را مشاهده می‌کنید، به آن پی می‌برید. اینکه رهبران چیستند، یک مسئله است و اینکه افراد چگونه رهبری می‌شوند و آنان چگونه رهبری می‌کنند و چگونه سازمان‌ها رهبران بالقوه را تشویق می‌کنند و یا سدّ راهشان می‌شوند، موضوع دیگری است (بنیس، ۱۹۹۴: ۴).

این پرسشها و دهها پرسش دیگر از این نوع باعث شده است که عرصه رهبری هر از چند گاهی میدان آزمایش نظریه جدیدی در رهبری شود. در جدول شماره یک برخی از رویکردهای رهبری به طور تطبیقی از ابعاد فرد تأثیرگذار، منشأ و تأثیر و نفوذ، اهداف آنی نفوذ و تأثیر، و سرانجام پیامدها و اهداف دراز مدت نفوذ بررسی شده است.

جدول شماره ۱: انواع اصلی رهبری

نِسوع رهبری	فرد تأثیرگذار	منشأ تأثیر	اهداف آبی تأثیر	پیامدها و اهداف درازمدت تأثیر
رهبری آموزشی	افراد رسمی نه الزاماً	• قدرت وابسته به موقعیت افراد و دانش تخصصی زوال‌ناپذیر آنها (درباره روش‌های تدریس و فراگیری)	• افزایش نسأیر فعالیت کلاسی معلمان	• پیشرفت اثربخش دانش‌آموزان
رهبری تحول‌آفرین	افراد رسمی نه الزاماً	• فرایندهای انگیزشی که رؤیاهای کارکنان را نسبت به کارشان ارزیابی، و سطوح بالاتری از تعهد را در آنها نسبت به سازمان و اهدافش ایجاد می‌کند.	• افزایش تلاشهای کارکنان به عنوان نمایندگان سازمان • فعالیت‌های تخصصی	• افزایش انواع صلاحیت برای اصلاحات
رهبری اخلاقی	افراد دارای موقعیت اداری و رسمی	• نظام ارزش‌های اخلاقی که در آن کارکنان به رعایت آنها تشویق می‌شوند.	• افزایش حساسیت نسبت به صحت و درستی تصمیمات اتخاذ شده	• ایجاد سازمان‌هایی با مردم‌سالاری بیشتر • ایجاد الگوهای عملی موجه اخلاقی
رهبری مشارکتی	گروه‌های دارای نقش در سازمان	• اعمال تأثیری دوجانبه از طریق فرصت‌های ایجاد شده برای کارکنان تا آنها با یکدیگر درباره موضوعات مهمی که در سازمان مطرح است تعامل کنند.	• افزایش موارد تصمیم‌گیری مشارکتی و همکاری بین سهامداران سازمان	• افزایش انواع صلاحیت برای اصلاحات • ایجاد سازمان‌هایی با مردم‌سالاری بیشتر
رهبری مدیریتی	افراد دارای موقعیت اداری و رسمی	• قدرت ناشی از جایگاه افراد در ترکیب یا سیاست‌ها و روندهای رسمی	• تضمین کارایی کامل و وظایف تخصصی کارکنان	• پیشرفت دانش‌آموزان • رسیدن به اهداف اداری
رهبری مشروط	افراد رسمی نه الزاماً	• با ارتباط نزدیک رفتار رهبران با نیازهای کارکنان و نیز از طریق فرایندهای نسبتاً تخصصی حل مشکل و تصمیم‌گیری.	• بهره‌گیری از حمایت بیشتر و بهتر کارکنان در امر تصمیم‌گیری • ارائه پاسخ‌های کارآمدتر به چالش‌های سازمانی	• افزایش انواع صلاحیت برای اصلاحات • پیشرفت دانش‌آموزان • رسیدن به اهداف اداری

انواع اصلی رهبری: روشهای مکمل رهبری، از گلی، ۱۳۸۱، اقتباس از لیت وود، ۱۹۶۶؛ عمرانی‌نژاد، ۱۳۷۹.

در کتاب «ابعاد اخلاقی رهبری» که در سال ۱۹۹۶ توسط کانینگو و کانگر تولید شده است مقایسه دو نوع رهبری سوداگرانه و تحول آفرین از منظر راهبردها، اهداف رفتاری رهبر، به کارگیری روشهای شناختی، منشأ قدرت، فرایند و آثار تغییر نگرش و سرانجام کارکرد آنها مورد بررسی قرار گرفته است. جدول شماره ۲ فرایند این دو نوع رهبری را به روشنی نشان می دهد.

جدول شماره ۲: مقایسه فرایند نفوذ رهبری سوداگرانه و رهبری تحول آفرین
(کانینگو و کانگر، ۱۹۹۶، ازگلی، ۱۳۸۰)

فرایند نفوذ رهبری	رهبری سوداگرانه	رهبری تحول آفرین
راهبردها	کنترل	توانمندسازی
هدف رهبری در قالب نتایج رفتاری	تأکید بر رفتار مطیع بودن	تأکید بر تغییر نگرش، باورها و ارزش های اساسی پیروان
به کارگیری روش های روانشناختی	مبادله اجتماعی منابع ارزشمند	افزایش باور اثربخش بودن خود و اراده داشتن
منشأ قدرت	قدرت اجبار، قانون و پاداش	قدرت تخصص و مرجعیت
فرایند و آثار تغییر نگرش	موجب اطاعت می شود اما تحت کنترل فزاینده اغلب بر تخریب ارزش تخصصی پیروان می انجامد و نقش آنان را تا حد یک ربات برنامه ریزی شده پایین می آورد	هویت بخشی و درونی سازی که به رشد شخصی پیروان می انجامد و نقش آنان را به عنوان افرادی مقتدر ارتقاء می بخشد
کارکرد	غیر اخلاقی	اخلاقی

۳- مفاهیم کلی رهبری اخلاقی

برای تبیین مفهوم رهبری اخلاقی، تعریف های مختلفی ارائه شده است، تا آنجا

که برخی گفته‌اند: رهبری اخلاقی ترکیب مبهمی است که به منظور پوشش دادن به عناصر گوناگون متنوعی مطرح شده است. در حالی که به نظر می‌رسد این مفهوم برای بیان تمایز میان اخلاق شخص رهبر و اخلاق نوع خاص از رفتار رهبری مفید است. تعریف دیگری می‌گوید: رهبری اخلاقی به عنوان یک مقوله شامل مفاهیم سیاسی / دموکراتیک، هنجاری و نمادین رهبری است (لیت وود، ۱۹۹۹: ۱۷).

دیدگاه‌های گوناگون در زمینه رهبری اخلاقی: بیشتر اندیشه‌های موجود درباره رهبری اخلاقی از صاحب‌نظرانی متأثر است که به رهبری از دیدگاهی گسترده‌تر - نسبت به نظریه‌های موجود - نگریسته‌اند. مثالها و نمونه‌هایی را که این متفکران مطرح کرده‌اند اغلب شامل رهبران سیاسی، اجتماعی، مذهبی و سازمان‌های غیرانتفاعی است. در اینجا دیدگاه برخی از آنان به اختصار مرور می‌شود:

۱- دیدگاه رهبری تحول‌آفرین: جیمز مک‌گرگور برنز (۱۹۷۸) بر مبنای تحقیق توصیفی درباره رهبران سیاسی، نظریه رهبری تحول‌آفرین را تدوین کرد. از منظر وی، نقش یا وظیفه اولیه رهبری، افزایش آگاهی پیروان نسبت به موارد اخلاقی و کمک آنان در جهت حل ارزش‌های متعارض است. برنز، رهبری تحول‌آفرین را فرایندی می‌داند که در آن رهبران و پیروان، یکدیگر را به سطوح بالاتر اخلاق، معنویت و انگیزش ارتقا می‌دهند. این رهبران به دنبال آنند که آگاهی و وجدان پیروان را با جذب آنان به سوی مطلوب‌ها و ارزش‌های اخلاقی مانند آزادی، عدالت، تساوی، صلح و انسانگرایی - و نه با احساسات پستی چون ترس، حرص، حسد و تنفر - ارتقا دهند. در این صورت، پیروان از خودهای روزمره‌شان به خودهای بهترشان تعالی می‌یابند. از دید برنز، رهبری تحول‌آفرین را می‌توان توسط هر فردی در سازمان، در هر نوع پست و موقعیتی مطرح کرد. این نوع رهبری نه تنها

زیردستان بلکه همتایان و مافوق‌ها را هم پوشش می‌دهد. برنز رهبری را یک فرایند و نه مجموعه‌ای از اقدامات گسسته، وصف می‌کند؛ یعنی رهبری فرایندی است که در آن رهبران و پیروان، به موازاتی که ارتباطات در طول زمان تکامل می‌یابد، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. بنابراین رهبری تحول‌آفرین فرایند نفوذ میان افراد است در عین حال این نوع رهبری فرایندی است که قدرت بسیج تغییر سیستم‌های اجتماعی و اصلاح نهادها را نیز داراست. این رهبران به دنبال مدیریت تعارض میان گروه‌ها هستند بدین ترتیب که ابتدا آنها را شناسایی، تبیین و آنگاه تعدیل می‌کنند. این تعارض می‌تواند برای بسیج و کانال‌بندی انرژی در جهت دستیابی به اهداف ایدئولوژیک مشترک مفید باشد. بنابراین، رهبری تحول‌آفرین نه تنها تکامل اخلاقی پیروان را دربر می‌گیرد، بلکه متضمن تلاش‌های جمعی برای تحقق اصلاحات اجتماعی نیز هست. در این فرایند هم رهبر و هم پیروان تغییر خواهند یافت. آنها نه تنها آنچه را برای خودشان مفید است بلکه آنچه را برای جوامع بزرگ‌تری چون سازمان، جامعه و ملتشان نافع است، همواره مورد توجه قرار می‌دهند (برنز، ۱۹۷۸).

۲- رهبری مشترک و سهامی: دومین صاحب‌نظری که به بحث درباره رهبری اخلاقی در مدیریت پرداخته است «رونالد هی‌فیتز» است. وی در کتابش تحت عنوان «رهبری، پاسخ‌های آسانی ندارد»^۱، مطرح می‌کند که نقش ابتدایی رهبران کمک به پیروان برای رویارو شدن با تعارضات و یافتن راه‌هایی مفید به منظور حل و فصل آنهاست. رهبر باید افراد را برای رودررو شدن با چالش‌ها، دیدگاه‌های در حال تغییر و یادگیری روش‌های نوین به منظور کار با همدیگر به گونه‌ای اثربخش علاقه‌مند کند. هی‌فیتز هم همانند برنز، رهبری را به عنوان فرایندی که هم زوجی و

1- Heifftze, Ronald; (1994). Leadership without Easy Answers.

دوجانبه^۱ و هم جمعی است، وصف می‌کند. رهبران هم بر تک‌تک افراد تأثیر می‌گذارند و هم تلاش‌های جمعی را برای تحقق کار انعطاف‌پذیر، بسیج می‌کنند. نوع نفوذی که رهبران به کار می‌گیرند نه تنها شامل استفاده از منطق و پذیرش ارزش‌هاست بلکه اختیار رسمی را هم دربر می‌گیرد. رهبران ممکن است از اختیار خویش به منظور هدایت و جهت‌دهی به (چگونگی) توجه به مسائل، چارچوب‌بندی موضوعات، ساختاردهی به فرایندهای تصمیم، تعدیل تعارضات، تخصیص منابع برای حمایت از حل مسئله، و تفویض مسئولیت‌های خاص به افراد و گروه‌ها، استفاده کنند. البته، داشتن اقتدار و اختیار رسمی در طرح رهبری اخلاقی الزامی نیست. رهبران نوظهور^۲ ممکن است اختیار غیررسمی را با پذیرش مسئولیت برای اعمال رهبری در شرایط نیازمندی به آن به دست آورند. هی فیتز تأکید دارد که تغییر معنی‌دار مستلزم رهبری سهامی^۳ و مشترک است و یک قهرمان صرف، به تنهایی نمی‌تواند آن را محقق سازد. رهبران، برای کمک به حل مسائل به شیوه‌ای اثربخش به طور جمعی، کارهای زیادی را می‌توانند انجام دهند. نفوذ در افراد در جهت تأیید مسئله‌ای مهم به جای انکار آن، طفره‌رفتن، اهمیت آن را به حساب نیآوردن، و یا ارائه درمان‌های فوری و اقدامات انحرافی کاهش‌دهنده فشار، یکی از نقش‌های مهم رهبری است. وظیفه و نقش مهم دیگر، کمک به چارچوب‌بندی مسائل است. این امر از طرق شفاف کردن موضوعات کلیدی، تشویق دیدگاه‌های مخالف، تمایز میان علت‌ها و نشانه‌های بیماری، و شناخت وابستگی‌های متقابل پیچیده امکان‌پذیر خواهد بود. رهبران می‌توانند از طریق کمک به افراد در جهت کسب اطلاعات، شناسایی نقاط تلاقی، موافقت‌ها و مخالفت‌ها و تشویق افراد به یافتن راه‌حل‌های جامع برای

1- Dyadic

2- Emergent Leaders

3- Shared Leadership

تعارضات، حل مسئله را تسهیل کنند.

تعیین سرعت کار جمعی به میزانی که افراد بتوانند آن را تحمل کنند، مهم است. اگر با سرعت بسیار زیاد این کار انجام شود، چه بسا افراد نسبت به روش‌های دفاعی اجتنابی روی آورند؛ از جمله این روش‌ها شامل تلقی رهاسازی موقت یا پیشرفت‌های محدود به مثابه یک راه‌حل کامل است. یافتن توازن صحیح برای رهبران، چالش دشواری است. اندیشه‌های هی‌فیتز، بخصوص در رابطه با ارزشیابی شرایط سیاسی است که در آن مسائل را انکار می‌کنند و یا بیش از حد آنها را ساده می‌انگارند، راه‌حل‌های غیرواقعی ارائه می‌دهند، و بر علائق فردی کوتاه‌مدت به جای توجه به نیازهای جمعی پافشاری می‌کنند.

۳- رهبری خدمتگزار: سومین دیدگاه در رهبری اخلاقی، دیدگاه گرین لیف است. در ۱۹۷۰، رابرت گرین لیف مفهوم «رهبری خدمتگزار»^۱ را مطرح کرد. این نظریه در سال ۱۹۷۷ در قالب کتابی با همین عنوان منتشر شد. از دید گرین لیف، خدمت به پیروان، مسئولیت نخستین رهبران و عصاره و اساس رهبری اخلاقی است. خدمت عبارت از پرورش پیروان، دفاع از ایشان و توانمندسازی آنان است. رهبر خدمتگزار باید در خدمت نیازهای پیروان باشد و به آنان کمک کند تا برای پذیرش مسئولیت‌هایشان، سالم‌تر، خردمندتر، و دارای آمادگی بیشتر شوند. تنها با درک پیروان است که رهبر می‌تواند بهترین نحوه خدمت به نیازهای آنان را تعیین کند.

رهبران خدمتگزار باید به حرفهای پیروان گوش دهند. نسبت به نیازها و آمال آنان شناخت پیدا کنند و میل به سهم شدن در رنج‌ها و سختی‌های آنان را داشته باشند.

رهبر خدمتگزار باید بر آنچه خوب و صحیح است، حتی هنگامی که به لحاظ مالی به نفع سازمان نباشد، تأکید و پافشاری کند. در برابر بی‌عدالتی و نابرابری اجتماعی هر جا که ممکن باشد، باید مخالفت کرد. حتی با اعضای ضعیف و حاشیه‌ای جامعه نیز باید با احترام و قدردانی رفتار کرد. گرین لیف مطرح می‌کند که تأمین کار معنی‌دار برای کارکنان به همان میزان ارائه محصول و خدمت با کیفیت به مشتری، اهمیت دارد. وی تأکید می‌کند که سازمان‌های تجاری باید مسئولیت اجتماعی را به عنوان هدف عمده خود تلقی کنند و هیئت مدیره باید مسئولیت اساسی خود را ارزیابی و تسهیل پیشرفت این اهداف بدانند.

رهبر خدمتگزار به جای اینکه از قدرت به منظور سلطه بر پیروان استفاده کند، باید آنان را توانمند سازد. کاملاً رک و صادق بودن، استمرار و تداوم اقدامات سازگار با ارزش‌ها و نشان دادن اعتماد به پیروان موجب تثبیت اعتماد می‌شود. گرین لیف معتقد است که چنین رهبرانی در پیروان خود این روحیه را می‌دمند که آنان خود رهبرانی خدمتگزار شوند. افراد باید خود را برای رهبری و پذیرش فرصتها هرگاه که به آنان پیشنهاد شود، آماده کنند. نتیجه اعمال چنین رویکردی در جامعه وجود افراد بیشتری خواهد بود که در قالب عوامل اخلاقی در اجتماع خدمت می‌کنند (یوکل، ۲۰۰۲ به نقل از گرین لیف، ۱۹۷۷).

۴- ویژگی‌های اساسی رهبری اخلاقی

انواع چندگانه رویکردهای رهبری اخلاقی به ویژگی‌های آن توجه داشته‌اند. همه آنها بدون استثنا ویژگی صداقت و درستی فردی^۱ را محور قرار داده‌اند. صداقت

و درستی فردی، نگرشی است که به توضیح اثربخشی رهبری کمک می‌کند. صداقت و ثبات شخصیتی تقریباً سرآمد فهرست تمامی فرهنگ‌های مورد مطالعه است. در تحقیقات میان فرهنگی در زمینه ویژگی‌های ضروری رهبری اثربخش، بیشتر صاحب‌نظران، ثبات شخصیت و صداقت را برای رهبری اخلاقی یک ضرورت می‌دانند. البته این مفهوم به گونه‌های متفاوتی تعریف شده و تعریف مناسب هنوز موضوعی مورد بحث است (استفن و باری^۱، ۱۹۹۹؛ لاک و بکر^۲، ۱۹۹۹).

ابتدایی‌ترین تعریف صداقت بر سازگاری میان ارزش‌ها و رفتار شخص تأکید دارد. «آنچه برای رهبر ارزش است و نحوه رفتار رهبر»، بخشی از تعریف نیست. منتقدان معتقدند که این تعریف ناقص است، زیرا ارزش‌ها باید معنوی و رفتار باید اخلاقی باشد. به طور مثال بکر (۱۹۹۸) بر این باور است. از دیدگاه این منتقدان ثبات شخصیت به این معنی است که رفتار شخص با مجموعه‌ای از اصول معنوی قابل توجیه سازگاری داشته باشد. سازگاری میان اعمال و اصول غیر اخلاقی معنی ندارد. بنابراین، دزدی که معتقد است که سرقت از سازمان‌های فاسد به لحاظ اخلاقی قابل قبول است، به لحاظ ثبات شخصیت و صلاحیت فردی در سطح عالی طبقه‌بندی نمی‌شود. محدودیت تعریف بسیار دقیق، دشواری دستیابی به توافق نسبت به اصول اخلاقی را توجیه‌پذیر می‌کند. برای ارزش‌ها و اصولی که به دلیل وجود فرهنگ‌های متفاوت با هم تفاوت دارند و برای اصولی که متضمن ارزش‌های رقابتی است، بودن تعریف دقیق یک مشکل است (به طور مثال، مناقشه سقط جنین و یا کشتار ترحم‌آمیز).

چند نمونه از رفتارهایی که به طور معمول به لحاظ اخلاقی توجیه‌پذیر است

عبارت است از: تبعیت از همان قواعد و استانداردهایی که نسبت به دیگران اعمال می‌شود؛ صادق و رک بودن به هنگام ارائه اطلاعات و پاسخ به پرسش‌ها، وفاداری نسبت به قول‌ها و تعهدات، پذیرش مسئولیت خطاها و در عین حال به دنبال اصلاح آنها بودن. البته چه بسا یک رهبر دارای انگیزه‌های پنهانی برای استفاده از رفتارهایی باشد که به لحاظ اخلاقی قابل توجیه است؛ به طور مثال، رهبر ممکن است برای کسب اعتماد افرادی که چندی بعد می‌خواهد از آنها بهره‌برداری بکند، با آنان مهربان باشد، به این دلیل، هنگام ارزشیابی رهبری اخلاقی، ضرورت دارد که نیت‌ها و ارزش‌های رهبر به موازات رفتار وی مورد توجه قرار گیرد (ازگلی، ۱۳۸۴). بنا به نظر محققانی چون «گینی» (۱۹۹۸). اگر رهبری بخواهد اخلاقی باشد، باید نیت آسیب‌رسانی (به کسی) را نداشته باشد و به حقوق همه گروه‌های تحت تأثیر خود احترام گذارد.

نتیجه‌گیری

هنگامی که به نخستین آثار مطرح رهبری اخلاقی در ادبیات مدیریت و رهبری بازگشت دوباره‌ای می‌کنیم، فضای حاکم بر آن سال‌ها در نهادهای حاکمیت دولت آمریکا و به خصوص ریاست جمهوری آن را به یاد می‌آوریم. رسوایی واترگیت در زمان ریاست جمهوری ریچارد نیکسون تا آنجا بالا گرفت که بسیاری از مدیران دولتی استعفا دادند و به سوی کار در بخش خصوصی روی آوردند. استدلال آنان این بود که ما از کار کردن با رهبران فاسد احساس شرم می‌کنیم.

از آن پس بود که دانشکده‌های مدیریت در آمریکا و پس از آن در سراسر مغرب زمین، درس سه واحدی «اخلاق مدیریت» را به فهرست درس‌های الزامی

خود افزودند. اما صاحب‌نظرانی در حوزه رهبری چون گرین لیف (۱۹۷۷) و برنز (۱۹۷۸)، این را که درسی در کنار دیگر درس‌های مدیریت به عنوان درس اخلاق مدیریت باشد، کافی ندانستند، آنان بر این باور بوده‌اند که اساساً رویکرد مدیریت و رهبری باید از ریشه تغییر کند و این شد که رهبری و مدیریت اخلاقی را مطرح کردند تا جایگزین رویکرد اقتصادی، در مدیریت و رهبری شود.

مروری بر چندین دائرةالمعارفی که با عنوان اخلاق کسب و کار تولید شده است و مراجعه به مورد پژوهی‌های اخلاقی که در بسیاری از آثار مدیریت و رهبری، شاهد آن هستیم و شکل‌گیری بیش از سیصد مرکز مطالعات اخلاق در مغرب‌زمین و تولید ده‌ها کتاب و تحقیق مستقل، که با رجوع به شبکه جهانی اطلاع‌رسانی به راحتی می‌توان آنها را مورد بررسی قرار داد، بیان‌گر نیاز و توجه روزافزون بشر به اخلاق و معنویت به طور خاصی در بین رهبران بشر است که به تعبیر یکی از صاحب‌نظران به دلیل فقدان اخلاق و مسئولیت اجتماعی، با بحران رهبری در سطح جهان روبرو شده‌ایم (برنز، ۱۹۷۸؛ از گلی، ۱۳۸۳).

برخی آینده‌پژوهان معتقدند که راه‌حل این بحران و دیگر بحران‌هایی که بشریت با آنها در چالش است، راه‌حل و درمان فرهنگی است که در قلب آن ارزش‌ها و اخلاق قرار دارد (اسلاتر، ۱۹۹۴).

بنابراین به نظر می‌رسد که آینده رهبری، از آن رهبری اخلاقی است. و انتظار می‌رود که محققان مدیریت اسلامی این محور مشترک را به دقت دنبال کنند. با تأسف باید نوشت که به رغم پیشینه بسیار پر بار فرهنگ اسلامی در رهبری اخلاقی، هنوز آثار مستقلی در این زمینه تدوین و نظریه‌پردازی نشده است. تنها فصلی از کتاب یکی از صاحب‌نظران با این عنوان دیدگاه خود را ارائه کرده است

(ری شهری، ۱۳۷۰). پس با توجه به این که همه شواهد در حوزه‌های مختلف گواه پیشرفت نیاز به معنویت و اخلاق در نزد بشر است و نظریه‌های آینده رهبری، نظریه‌های اخلاق محور خواهد بود، بیش از این برای ما کوتاهی در تحقیق، آموزش و ترویج و پیاده‌سازی رهبری اخلاقی مبتنی بر فرهنگ اسلامی جایز نیست.

منابع فارسی

- ازگلی، محمد. *درآمدی بر معیارها و روش‌های ارزشیابی رهبری اخلاقی*. مجله دانشکده علوم انسانی، دانشگاه امام حسین (ع)، سال ۱۴، ش ۵۶ (فروردین و اردیبهشت ۸۴): ۵۸-۴۳.
- ازگلی، محمد (۱۳۸۳). *رهبری استراتژیک چشم‌انداز*. تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
- پاکتچی، احمد (۱۳۷۷). «*اخلاق*» در: *دایره المعارف بزرگ اسلامی*. جلد هفتم، تهران: مرکز دایره المعارف بزرگ اسلامی، ص ۲۰۱-۲۳۴.
- دادبه، اصغر (۱۳۷۲). «*اخلاق*» در: *دایره المعارف تشیع*، جلد دوم. تهران: بنیاد خیریه و فرهنگی شط، ص ۱۹-۲۹.
- درویتسکی، الک (۱۳۶۸). *تاریخ علم اخلاق (سیر تحول مفهوم اخلاق)*. ترجمه فریدون شایان. تهران: انتشارات پیشرو.
- ری شهری، محمد (۱۳۷۰). *رهبری در اسلام*. تهران: دارالحدیث.

منابع انگلیسی

- Bennis, W (1994). *on Becoming A Leader*; Massachusetts, perseus Books.
- Bennis, W (1997). *Learning to Lead*; Massachusetts, perseus Books.
- Burns, McG. (1978). *Leadership*, N. Y. Harper and Row.
- Ciulla, Joanne (1998, ed.) *Ethics, the Heart of leadership*; London, preager.
- Dubrin, A. (1997). *Leadership*, Boston. Houghton M. C.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey in to, the nature of Legitimate power and greatness*. New York: Paulist press
- Hiebert M., B Klatt (2001). *Encyclopedia of Leadership*; N. Y. McGraw Hill.
- Kanungo, R.; M. Mendonca (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*, London, Sage.
- Slaughter (1994). *Forsight*, A cultural Recovery for 21th century.
- Yukl, G. (2002). *Leadership In Organizations*, N. J. Prantice Hall.

